

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**VASTUULLISUUS JA SEN JOHTAMINEN
TOIMITUSKETJUSSA
case ruoka-ala**

Yrityksen johtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Toukokuu 2014
Ohjaajat: Helena Forsman ja
Anna Heikkinen

Eveliina Kallio

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	KALLIO, EVELIINA
Tutkielman nimi:	Vastuullisuus ja sen johtaminen toimitusketjussa, case ruoka-ala
Pro Gradu -tutkielma:	94 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2014
Avainsanat:	vastuullisuus, vastuullisuuden johtaminen, toimitusketju, ruoka-ala, tapaustutkimus, sisällön analyysi

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vastuullisuutta ja sen johtamista toimitusketjussa ruoka-alan kontekstissa. Ruoka-alalla tapahtuneet väärinkäytökset ovat kasvattaneet sidosryhmien kiinnostusta ruoan alkuperästä ja tuotannon vastuullisuudesta. Ruoan vastuullisuuden varmistamiseksi onkin olennaista koko toimitusketjun kattava vastuullinen toiminta. Vastuullisuuspaineet kohdistuvat kuitenkin usein toimitusketjun suuriin toimijoihin ja niitä pidetäänkin enenevässä määrin vastuullisina myös liiketoimintakumppaneidensa toiminnan vastuullisuudesta. Täten toimitusketjujen suurten toimijoiden tulee sidosryhmien vastuullisuusvaatimukseen vastatakseen vaatia vastuullisuutta myös toimittajiltaan.

Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta, jossa aiemman toimitusketjun ja ruoka-alan vastuullisuustutkimuksen pohjalta luodaan teoreettinen viitekehys kuvaamaan toimitusketjun vastuullisuuden johtamista ruoka-alan kontekstissa, sekä laadullisesta yhden tapauksen casetutkimuksesta. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on yksi alan suurimmista teollisen tuotannon toimijoista. Vastuullisuutta ja sen johtamista tarkastellaan kohdeorganisaation näkökulmasta suhteessa sen lihatoimittajiin. Tapaustutkimuksen pääasiallinen aineisto on kerätty teemahaastatteluin ja analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat vastuullisuuden olevan olennainen osa ruoka-alan toimijoiden toimintaa. Tutkimuksen kohdeorganisaation toteuttama vastuullisuuden johtaminen suhteessa lihatuottajiinsa mukaili tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esittämää hyvin, ja näin ollen jokaisesta prosessin osa-alueesta, vastuullisuuden perustasta, viestinnästä ja koulutuksesta sekä toiminnan ja tulosten arvioinnista, löytyi viitteitä kohdeorganisaation toiminnassa. Merkittävimpänä ruoka-alan vastuullisuuden osa-alueena toimijoiden välillä näyttäytyi eläinten hyvinvoinnin osa-alue.

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä kontribuutiona on toimitusketjun vastuullisuuden tutkimuksen yhdistäminen ruoka-alan kontekstiin. Aikaisempi toimitusketjun ja ruoka-alan vastuullisuuden yhdistävä tutkimus on toistaiseksi ollut vähäistä, joten näiden yhdistäminen tässä tutkimuksessa on jo itsessään ollut arvokasta. Toimitusketjun - ja ruoka-alan vastuullisuustutkimuksen yhdistämisen lisäksi yhtenä tämän tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona on myös toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen prosessin mallin muodostus, sekä sen eri osa-alueiden systemaattinen tarkastelu ruoka-alan kontekstissa. Tutkimuksessa koottu malli vastuullisuuden johtamisesta toimitusketjussa auttaa käytännön tasolla ruoka-alan toimijoita hahmottamaan sitä, miten ne voivat lisätä toimitusketjunsä toiminnan vastuullisuutta.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja aihealue	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja raja	10
1.3	Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimusraportin rakenne	12
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	14
2.1	Vastuullisuus toimitusketjussa	14
2.1.1	Vastuullisuuden taustaa	14
2.1.2	Yritysten toimet toimitusketjun vastuullisuuden kohentamiseksi	16
2.1.3	Toimittajien valinta	18
2.1.4	Toimitusketjun vastuullisuuden mahdollistavat tekijät	19
2.1.5	Vastuullisuuden johtaminen toimitusketjussa	21
2.2	Vastuullisuus ruoka-alalla	27
2.2.1	Ruoka-alan erityispiirteet	27
2.2.2	Ruoka-alan vastuullisuuden osa-alueet	29
2.2.3	Vastuullisuuden osa-alueiden painottuminen alkutuotannon ja teollisen tuotannon toiminnassa	33
2.2.4	Alkutuotannon ja teollisen tuotannon välinen suhde	35
2.3	Vastuullisuuden johtaminen ruokaketjussa	36
3	METODOLOGIA	40
3.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	40
3.2	Tutkimusstrategia	42
3.3	Aineiston kerääminen	44
3.4	Aineiston analysointi	46
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	48
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA AKATEEMINEN KESKUSTELU	50
4.1	Kohdeorganisaation esittely	50
4.2	Näkemyksiä vastuullisuudesta ruoka-alalla	51
4.2.1	Vastuullisuuden taustat ja erityispiirteet	51
4.2.2	Vastuullisuuden osa-alueet ja niiden painottuminen	54
4.3	Vastuullisuus ja sen johtaminen toimitusketjussa suhteessa lihatuottajiin	58
4.3.1	Vastuullisuuden johtamisen tarve ja vaikutusmahdollisuudet toimitusketjussa	58
4.3.2	Vastuullisuuden johtaminen sisäisesti ja ulkoisesti	59
4.3.3	Viestintä ja koulutus	65
4.3.4	Toiminnan ja tulosten arviointi	70

4.3.5 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen täydennys empiirisillä havainnoilla	79
4.4 Näkemyksiä vastuullisuudesta tulevaisuudessa ruoka-alalla.....	81
5 LOPUKSI	84
5.1 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.....	84
5.2 Tutkimuksen kontribuutio.....	87
5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	88
LÄHTEET	90
Kirjallisuus.....	90
WWW-sivut.....	94
LIITTEET	95
LIITE 1: Teemahaastattelurunko	95

KUVIOT

Kuvio 1 Ruokaketjun keskeiset toimijat.....	9
Kuvio 2 Tutkimuksen kohdistuminen ruokaketjussa	11
Kuvio 3 Prosessi kestävien liiketoimintakäytäntöjen saavuttamiseksi (mukaillen Svensson ym. 2010).....	21
Kuvio 4 Vastuullisuuden toimintaohjeiden toimeenpanon prosessi (mukaillen Mamic 2005).....	24
Kuvio 5 Yrityksen hankintojen vastuullisuuden arviointi (mukaillen Björklund 2010)	27
Kuvio 6 Suomen ruoka-alan vastuullisuuden osa-alueet (mukaillen Forsman-Hugg ym. 2013).....	29
Kuvio 7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	37
Kuvio 8 Sisällönanalyysin toteutus (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002).....	48
Kuvio 9 Vastuullisuuden, laadun ja kannattavuuden kytkös.....	55
Kuvio 10 Ruoka-alan vastuullisuuden leimaa-antavat piirteet.....	57
Kuvio 11 Vastuullisuuden perusta empiirisin esimerkein	65
Kuvio 12 Viestintä ja koulutus empiirisin esimerkein	69
Kuvio 13 Toiminnan ja tulosten arviointi empiirisin esimerkein.....	78
Kuvio 14 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	80

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vastuullisuutta ja sen johtamista toimitusketjussa ruoka-alan kontekstissa. Ensimmäinen pääluku esittää tutkimuksen taustan ja tavoitteen, sekä tutkimuksessa tehdyt rajaukset. Tämä pääluku päättyy tutkimusprosessin kuvaukseen sekä tutkimusraportin rakenteen esittelyyn.

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealue

Yritystoiminnassa tapahtuneet väärinkäytökset ovat herättäneet keskustelua yritysten vastuusta toimintaympäristössään. Tapaukset, kuten Enronin kirjanpitoskandaali Yhdysvalloissa (Sims & Brinkmann 2003), Niken toimitusketjun kurjat työolosuhteet (Zadek 2004), tai Lokapojat Oy:n törkeät ympäristörikokset (Salumäki 2013) ovat kasvattaneet sidosryhmien luomaa painetta yritystoiminnan vastuullisuudesta. Vastuullisuus liiketoiminnassa ei kuitenkaan sinällään ole uusi asia, vaan kirjoituksia liiketoimintayhteisön vastuista ja vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan löytyy ainakin jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien (Carrol 1999). Yritysten yhteiskuntavastuu onkin saanut vakiintuneen jalansijan myös johtamistutkimuksessa, ja tyypillistä tutkimukselle on ollut vastuun käsitettä ja perusolettamuksia aina uudelleen määrittelevä luonne (Lockett, Moon & Visser 2006, 132).

Vastuullisuus on hyvin subjektiivinen käsite, joka saa eri merkityksiä aina ajasta, paikasta ja määrittelijästä riippuen. Yksi tunnetuimmista yritysten yhteiskuntavastuun jäsennyksistä lienee Archie Carrolin kehittämä The Pyramid of Corporate Social Responsibility -malli, jossa vastuu jaetaan taloudelliseen, lailliseen, eettiseen ja filantrooppiseen ulottuvuuteen (Carrol 1991, 40–43). Malli kuvaa ajatusta, jonka mukaan yritysten vastuullisuus rakentuu kerroksittain aina taloudellisesta suoriutumisesta ja lain noudattamisesta lähtien kohti eettistä ja filantrooppista yritystoimintaa. Vastuullisuuden perustana nähdään siis yrityksen hyvä taloudellinen suoriutuminen ja lain noudattaminen. Näitä myös yhteiskunta yrityksiltä *vaatii*. Tämän lisäksi yhteiskunta *odottaa* yritysten toimivan eettisesti ja *toivoo* niiltä myös filantrooppista - eli hyväntekeväisyystoimintaa. (Carrol & Buchholtz 2006, 38–41.)

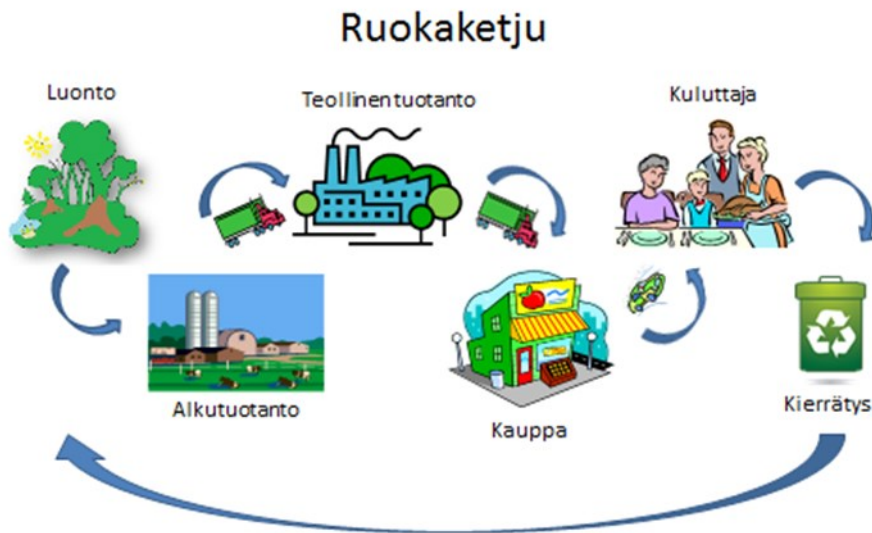
Toinen usein käytetty tapa jäsentää yritysten kantamaa vastuuta on jako taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen (Kujala & Kuvaja 2002, 15). Tähän jakotapaan liittyy myös Triple Bottom Line -käsite, joka on syntynyt ymmärryksestä, että kestävä taloudellinen tulos ei synny pelkästään taloudellista voittoa tavoittelemalla. Sen sijaan kestävä kehitys ja osakkeenomistajien arvo saavutetaan parhaiten kokonaisvaltaisella talouden, ympäristön ja sidosryhmien huomioimisella. (Roselle 2005, 113.) Tämä vastuullisuuden osa-alueiden jakotapa on yhteneväinen myös kestävä kehityksen osa-alueiden kanssa. Kestävä kehitys voidaan määritellä kehitykseksi, joka tyydyttää nykyisen yhteiskunnan tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omiaan (WCED 1987). Yritysten vastuullisen ja kestävä kehityksen mukaisen toiminnan voidaan nähdä tarkoittavan kutakuinkin samaa, ja täten vastuullinen toiminta voidaankin nähdä yrityksen tapana toteuttaa kestävä kehitystä toiminnassaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 5). Yritysten tulisi muistaa, että vastuullisuuden kannalta olennaista on vastuun osa-alueiden välinen tasapaino; taloudellista tulosta ei pitkällä aikavälillä synny ilman panostuksia sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen, mutta myöskään sosiaalisen ja ympäristövastuun painotus taloudellisen tuloksen kustannuksella ei ole kestävää ja kannattavaa liiketoimintaa.

Yritysten kantamasta vastuusta on myös muita määritelmiä. Esimerkiksi EU komissio määrittelee yritysten yhteiskuntavastuun yritysten vastuuna omista yhteiskunnallisista vaikutuksistaan (EU Komissio 2011, 7). Yritysten kantamalle vastuulle ei siis ole olemassa yhtä universaalista määritelmää, ja myös siitä käytetty terminologia vaihtelee. Suomessa puhutaan esimerkiksi yritysten yhteiskuntavastuusta, yritysvastuusta, vastuullisesta yritystoiminnasta tai kestävä kehityksen mukaisesta yritystoiminnasta. Englanninkielisiä termejä ovat sen sijaan esimerkiksi corporate responsibility, corporate social responsibility, sustainability ja corporate citizenship. Termien sisällöissä vaihtelevat niin vastuunkannon laajuus kuin syvyyskin. Vastuullisuuden saama merkitys vaihtelee siis ajasta ja paikasta riippuen, mikä tekee siitä kontekstisidonnaista. Lähtökohtaisesti yritysten vastuullisuudessa voidaan kuitenkin nähdä olevan kyse liiketoiminnan tekemisestä kestävästi ja eettisesti sidosryhmien tarpeet huomioiden (WBCSD 2000).

Vastuullisuustyön fokus on yritystoiminnassa siirtynyt yhä enemmän yksittäisten yritysten vastuullisuudesta kohti koko toimitusketjun kattavaa vastuullisuutta (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 77). Merkittäviä syitä tähän ovat niin globalisaatio kuin

toimintojen lisääntynyt ulkoistaminenkin (Seuring & Müller 2008, 1699). Nykypäivän liiketoiminnassa toimitusketju nähdään yhtä vastuullisena kuin sen vastuuttomin lenkki, joten ei riitä että ketjun yksittäiset toimijat toimivat vastuullisesti, vaan huomioon tulee ottaa koko toimitusketjun kattava vastuullinen toiminta. Paineita vastuullisuuden johtamiseen kokevat erityisesti toimitusketjujen suuret kansainväliset toimijat. Tieto ketjun väärinkäytöksistä leviää nopeasti nykypäivän globaalissa maailmassa ja arvostelun kohteeksi onkin joutunut joukko tunnettuja toimijoita, kuten Nike, GAP, Mattel ja Nestle. (Frost & Burnett 2007, 103; Gimenez & Tachizawa 2012, 531; Hartmann 2011, 310; Zadek 2004, 125.) Suurten yritysten täytyykin yhteiskunnan niille asettamiin vastuullisuusvaatimuksiin vastatakseen vaatia vastuullisuutta toimitusketjussa myös omilta toimittajiltaan.

Toimitusketjun vastuullisuustutkimuksessa toistaiseksi vähän esillä ollut, mutta siihen kuitenkin olennaisesti liittyvä toimiala on ruoka-ala. Liiketoiminnan vastuullisuus ja kestävän kehityksen mukainen toiminta on ensiarvoisen tärkeää etenkin ruoka-alalla, sillä ala on esimerkiksi riippuvainen luonnonympäristöstä ja sen tarjoamista resursseista, ja täten alan toimijoiden tulisikin kantaa erityistä vastuuta toimintansa ympäristövaikutuksista. Ruoka-alan toimitusketju eli ”ruokaketju” muodostuu kunkin tuotteen kohdalla omansalaiseksi, mutta yleistäen voidaan siihen katsoa kuuluvaksi ainakin luonnonympäristö, alkutuotannon toimijat, teollisen tuotannon toimijat, kaupan alan toimijat, kuluttajat sekä lopputuotteen pakkausmateriaalin tms. kierrätyksestä tai asianmukaisesta hävityksestä vastaavat tahot (kuvio 1). Jotta ruokaketju olisi vastuullinen, on olennaista toiminnan vastuullisuus aina alkutuotannosta lähtien kuluttajaan ja jätehuoltoon saakka.



Kuvio 1 Ruokaketjun keskeiset toimijat

Ympäristökuormituksen lisäksi ruoka-alan toimintaan kohdistuu myös monia muita yhteiskunnallisia huolia, kuten huoli ruoan turvallisuudesta tai tuotantoeläinten hyvinvoinnista ja kohtelusta (Hartmann 2011, 310; Penttilä, Kotro, Berninger, Lehtinen, Rahkio, Salonen, Jalkanen & Timonen 2012, 49). Näiden lisäksi huomiota on herättänyt esimerkiksi ruoan alkuperän hämärtyminen sekä virheelliset pakkausmerkinnät. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita keväällä 2013 syntynyt hevosenlihakohu, jolloin useat ruoka-alan toimijat ryvettyivät myytyään hevosenlihaa sisältäviä eläimiä ilman tuoteselosteessa olevaa mainintaa hevosenlihasta (Saarinen & Tyynysniemi 2013). Samaisena keväänä huomiota herätti myös Finnwatchin selvitys, jonka mukaan suomalaisten kauppaketjujen omien merkkituotteiden valmistukseen liittyi vakavia ihmisoikeusloukkauksia niiden Thaimaassa sijaitsevalla tehtaalla (Vartiala, Purje, Hall, Vihersalo & Aukeala 2013). Ruoka-alan usein pitkät ja monimutkaiset toimitusketjut aiheuttavatkin haasteita toimitusketjun vastuullisuuden menestyksekkäälle johtamiselle (Heikkurinen, Jalkanen, Järvelä, Järvinen, Katajajuuri, Koistinen, Kotro, Mäkelä, Pesonen, Riipi, Ulvila & Forsman-Hugg 2012, 655).

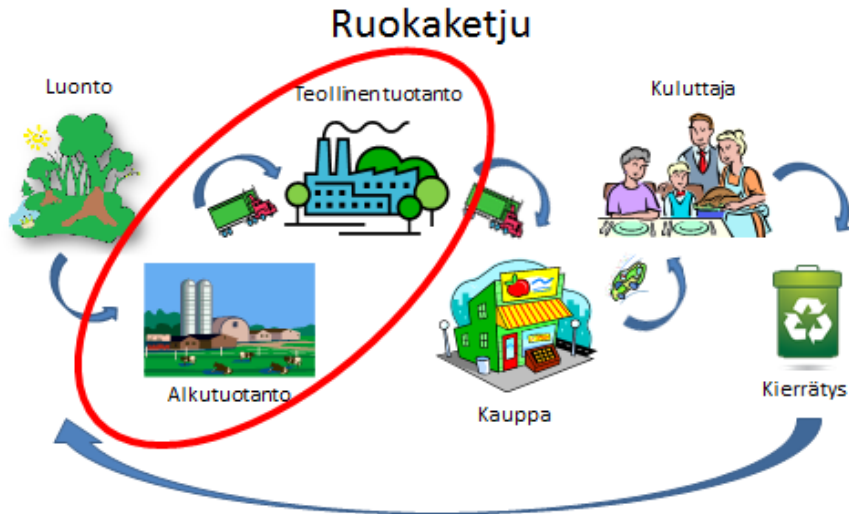
Edellä esitetyn kaltaiset ruoka-alalla tapahtuneet väärinkäytökset ovat kasvattaneet sidosryhmäkiinnostusta ruoan tuotantoa kohtaan, ja esimerkiksi vaateita ruoan alkuperän läpinäkyvyyden lisäämiseksi on esitetty monessa yhteydessä (Happonen 2013; Torvinen 2013; Likaista lihaa 2013). Kasvava joukko sidosryhmiä seuraa alan toimintaa ja sen vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan, mikä aiheuttaa lisääntyvää

painetta vastuullisuudesta alan toimijoille. Sidosryhmien kasvanut kiinnostus yritysten toimintaa kohtaan onkin yksi vastuullisuuden merkittävimmistä ajureista (Panapanaan, Linnanen, Karvonen & Phan 2003, 138), eikä kasvanut kiinnostus vastuullisuutta kohtaan näytä olevan vain ohimenevä trendi, vaan sen uskotaan lisäävän merkitystään myös tulevaisuudessa (Saritas & Smith 2011, 301; Panapanaan ym. 2003).

Tämä tutkimus käsittelee vastuullisuutta toimitusketjussa ruoka-alalla. Toimitusketjun vastuullisuuden tutkiminen ruoka-alan kontekstissa on tarpeellista monestakin syystä. Ensinnäkin ruoka-alalla sidosryhmät ovat kiinnostuneita yritysten vastuullisuudesta (Hartmann 2011) ja toimialalla tapahtuneet väärinkäytökset ovat lisänneet kiinnostusta edelleen (Happonen 2013; Torvinen 2013; Likaista lihaa 2013). Toisekseen tutkimuksen kohdistaminen toimitusketjun vastuullisuuteen on perusteltua siitä syystä, että yksittäisten yritysten vastuullinen toiminta ei nykypäivän liiketoiminnassa aina riitä, vaan etenkin suuriin yrityksiin kohdistuu vastuullisuuspaineita myös toimitusketjun muiden toimijoiden toiminnan osalta, ja näin ollen vastuullisuustyön fokus onkin siirtymässä siis kohti koko ketjun kattavaa vastuullisuutta (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 77). Kolmanneksi tutkimukset toimitusketjun vastuullisuudesta ruoka-alalla ovat harvassa (Hartmann 2011, 315), minkä vuoksi empiirisiä esimerkkejä vastuullisuuden toteuttamisesta toimitusketjussa ruoka-alan kontekstissa tarvitaan. Nämä argumentit osoittavat aiheen valinnan relevanttiuden tutkimuskohteeksi niin käytännön kuin teorianakin näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella vastuullisuutta toimitusketjussa ruoka-alan kontekstissa. Tutkimus kohdistetaan alkutuotannon ja teollisen tuotannon välille, ja vastuullisuutta tarkastellaan teollisen tuottajan näkökulmasta suhteessa alkutuottajiin (kuvio 2). Erityisesti tutkimuksessa on tarkoitus kiinnittää huomiota siihen, miten teollinen tuottaja johtaa vastuullisuutta toimitusketjussaan suhteessa lihatuottajiinsa. Tutkimus tarkastelee yhden yrityksen toimintaa, mikä tekee tutkimuksesta yhden tapauksen tutkimuksen. Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi on valittu yksi Suomen ruoka-alan suurista teollisista tuottajista.



Kuvio 2 Tutkimuksen kohdistuminen ruokaketjussa

Tämän tutkimuksen tarkoitusta lähestytään seuraavin tutkimuskysymyksiin:

Pääkysymys:

1. Mitä vastuullisuuden johtaminen ruokaketjussa tarkoittaa teollisen tuottajan näkökulmasta suhteessa alkutuottajiin?

Tätä tutkimuskysymystä tarkastellaan kahden alakysymyksen avulla:

- a. Mitkä vastuullisuuden osa-alueet korostuvat teollisen tuottajan näkökulmasta suhteessa alkutuottajiin?
- b. Mitä toimia liittyy vastuullisuuden johtamiseen teollisen tuottajan näkökulmasta suhteessa alkutuottajiin?

Tutkimuksessa rajataan tarkastelun ulkopuolelle teollisen tuottajan vastuullisuus toimitusketjussa suhteessa logistiikan tarjoajiin (kuljetuksiin), vaikka ne ketjussa välitön porras niin taakse- kuin eteenpäin ovatkin. Vastuullisuutta ja sen johtamista tarkastellaan siis vain teollisen tuotannon ja alkutuotannon (lihatuottajat) välillä.

1.3 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimusprosessi alkoi kesän 2013 aikana tutkimusaiheen etsimisellä. Tarkoituksena oli löytää tutkijan mielenkiinnon mukaisesti vastuullisuuteen liittyvä aihe, joka olisi sekä teorian että käytännön näkökulmasta ajankohtainen. Kesän ja alkusyksyn aikana kirjallisuuteen perehtymällä aihevalinta tarkentuikin koskemaan vastuullisuutta toimitusketjussa ruoka-alan kontekstissa. Tutkimuksen näkökulmaksi valittiin teollisen tuottajan näkökulma ja tutkimusstrategiaksi yhden tapauksen tapaustutkimus, jonka mukaisesti tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui yksi alan suurimmista toimijoista Suomessa. Syksyllä tutkija ottikin yhteyttä kohdeorganisaatioon ja sopi haastattelutapaamisista alkuvuodeksi 2014.

Syksyn 2013 aikana muotoiltiin tutkimuksen alustavat tutkimuskysymykset sekä kirjoitettiin tutkimuksen kirjallisuuskatsaus pääpiirteiseen muotoonsa. Loppuvuodesta tehtiin myös tutkimuksen metodologiset valinnat, jotka määrittivät tutkimuksen tavoitteen mukaisesti. Koska tutkimuksen tavoite oli tarkastella vastuullisuutta ja sen johtamista ruoka-alalla teollisen tuotannon ja alkutuotannon välillä, määrittyi tutkimus laadulliseksi tutkimukseksi. Tutkimuksen empiirinen aineisto päätettiin kerätä pääosin teemahaastatteluin ja haastattelurunko muotoiltiin tammikuun 2014 aikana.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin helmikuun alussa, jonka jälkeen kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin (Tuomi & Sarajarvi 2002). Analysoinnin tuloksia verrattiin teoreettiseen viitekehykseen ja haastattelunrunгон kysymyksiä hiottiin seuraavaa haastattelua varten. Toinen haastattelu toteutettiin maaliskuun puolivälin tienoilla, jonka jälkeen aineiston analysointi suoritettiin loppuun. Aineiston analysoinnin päätyttyä raportoitii tutkimuksen tulokset sekä kirjoitettiin akateeminen keskustelu. Samaan aikaan hiottiin tutkimusta myös teoreettisen viitekehyksen osalta. Tutkimuksen johtopäätökset kirjoitettiin huhti-toukokuun aikana, jonka jälkeen tutkimusraportti palautettiin toukokuussa 2014.

Tämä tutkimusraportti koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa esitetään tutkimuksen tausta ja tavoitteet, sekä kuvataan tutkimusprosessin toteutus. Toinen pääluku käsittelee puolestaan tutkimuksen aiheeseen liittyvää aikaisempaa tieteellistä kirjallisuutta niin toimitusketjun kuin ruoka-alankin vastuullisuudesta, sekä sen johtamisesta. Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa kuvataan tutkimuksen metodologiset valinnat, eli tieteenfilosofiset lähtökohdat, tutkimusstrategia sekä

aineistonkeruu ja -analysointimenetelmät. Tämän lisäksi kolmannessa pääluvussa pohditaan niin tämän tutkimuksen luotettavuutta kuin mahdollisia rajoituksiakin. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, raportoidaan empiirisen aineiston tulokset, sekä käydään akateeminen keskustelu empiiristen tulosten ja aikaisemman kirjallisuuden kesken. Viidennessä pääluvussa tiivistetään tutkimuksen tulokset ja kontribuutio, sekä pohditaan vielä tutkimuksen rajoituksia, joiden perusteella esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä pääluvussa luodaan katsaus sekä toimitusketjun että ruoka-alan vastuullisuutta käsittelevään tieteelliseen kirjallisuuteen. Luvussa käydään läpi myös yleistä toimitusketjun vastuullisuuden johtamista tarkastelevaa kirjallisuutta. Tämä pääluku päättyy kirjallisuuden pohjalta muotoiltuun teoreettiseen viitekehykseen.

2.1 Vastuullisuus toimitusketjussa

2.1.1 Vastuullisuuden taustaa

Yritykset kokevat nykypäivänä enenevässä määrin painetta niin ympäristö- kuin sosiaalisenkin vastuun tiimoilta monien sidosryhmiensä taholta (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 75; Björklund 2010, 340). Andersen ja Skjoett-Larsen (2009) sekä Björklund (2010) nostavat esiin kuluttajat, osakkeenomistajat ja kansalaisjärjestöt mahdollisina vastuullisuuden alkuun panevina sidosryhmätahoina, kun taas Seuring ja Müller (2008) puolestaan painottavat asiakkaiden ja valtion hallinnon roolia yritysten vastuullisuuden edistämisessä. Björklundin (2010) mukaan yritykset, jotka eivät vastaa näihin sidosryhmiensä asettamiin odotuksiin vastuullisesta toiminnasta, voivat kärsiä vastuuttoman toiminnan aiheuttamista mainehaitoista. Sidosryhmien kiinnostuksen ohella nähdään myös globalisaation, sekä sen seurauksena lisääntyneen toimintojen ulkoistamisen ja hankinnan eri puolilta maailmaa lisänneen yritysten kiinnostusta vastuullisuutta kohtaan (Björklund 2010, 340). Ympäristö- ja sosiaalisista arvoista ja vastuista nähdäänkin tulleen monelle yritykselle jopa kilpailutekijöitä (Björklund 2010, 340), minkä voidaankin myös nähdä johtavan yritysten keskuudessa edelleen kasvavaan kiinnostukseen vastuullisuutta kohtaan.

Lisääntyneen vastuullisuuskiinnostuksen myötä on alettu kiinnittää huomiota paitsi yksittäisten yritysten toiminnan vastuullisuuteen, mutta myös laajemmin yritysten tuottamien tuotteiden tai palveluiden toimitusketjujen toimintaan. Yritysten vastuunkannon ei usein katsota enää rajoittuvan vain niiden sisäiseen toimintaan, vaan vastuun rajat ovat levinneet kattamaan myös niiden toimitusketjut. Yrityksiä pidetäänkin siis nykyisin enenevässä määrin vastuullisina myös

liiketoimintakumppaneidensa ympäristö- ja sosiaalisista asioista. (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 77; Seuring & Müller 2008, 1699.) Tätä vastuullisuuden leviämistä yksittäisistä yrityksistä koko toimitusketjun kattavaksi on edesauttanut muun muassa viestintäteknologian kehittyminen, jonka myötä esimerkiksi tiedot yritysten kaukaisienkin toimittajien väärinkäytöksistä leviävät nopeasti maailman tietoisuuteen (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 77). Koko toimitusketjun kattava vastuullinen toiminta onkin täten äärimmäisen tärkeää, ja Smithin (2008, 852) mukaan vastuulliset toimitusketjut voidaankin nähdä jopa välttämättöminä yritysten pitkän tähtäimen selviytymisen ja kilpailukyvyn kannalta.

Yrityksissä vallitsee siis nykyisin enenevässä määrin ymmärrys siitä, etteivät niiden sosiaaliset - ja ympäristövastuut lankea pelkästään niiden oman organisaation vastuulle, vaan täyttääkseen sidosryhmiensä asettamat odotukset, tulisi jokaisen toimitusketjun toimijan osallistua näiden vastuullisuusodotusten täyttämiseen. Yritysten toimilla toimitusketjujensa johtamiseksi onkin näin ollen olennainen yhteys vastuullisuuteen ja kestäväen kehityksen mukaiseen toimintaan. (Winter & Knemeyer 2013, 18–19.) Vaikka kiinnostus vastuullista ja kestäväen kehityksen mukaista toimitusketjun johtamista kohtaan onkin kasvanut viime vuosina huomattavasti niin käytännön liike-elämässä kuin tieteellisessä tutkimuksessakin, on aihetta koskeva kirjallisuus vielä vähäistä. Tämän lisäksi suuri osa olemassa olevasta toimitusketjun vastuullisuustutkimuksesta keskittyy vain ympäristövastuun osa-alueeseen, ja näin ollen useamman vastuullisuuden osa-alueen kattava tutkimus on harvassa. (Seuring & Müller 2008, 1699; Winter & Knemeyer 2013, 18–19.)

Yksi ensimmäisistä useamman vastuun osa-alueen sisältävistä toimitusketjun vastuullisuustutkimuksista oli Carterin ja Jenningsin (2004) tutkimus vastuullisen hankinnan osa-alueista ja edistävistä tekijöistä, jonka he tekivät Yhdysvalloissa kuluttajatuotteita valmistaville teollisuudenaloille. Tässä tutkimuksessa vastuullisen hankinnan osa-alueiksi rajautuivat monimuotoisuus, ympäristö, turvallisuus, ihmisoikeudet ja hyväntekeväisyys (Carter & Jennings 2004, 167–168). Vastuullisen hankinnan edistävinä tekijöinä nähtiin sen sijaan organisaatiokulttuuri, ylimmän johdon tuki sekä asiakkaiden vaatimukset. Näiden lisäksi myös työntekijöiden vastuullisuuteen liittyvillä arvoilla nähtiin olevan merkitystä silloin, kun työntekijät päättivät itse tehdä aloitteita, tai kun työntekijöitä valittiin kehittämään tai johtamaan vastuullisen hankinnan toimia. Sen sijaan lainsäädännöllä ei tässä tutkimuksessa nähty olevan

merkittävää edistävää vaikutusta hankinnan vastuullisuuteen. (Carter & Jennings 2004, 168–170.) Tämän lisäksi panoksensa useamman vastuun osa-alueen sisältävälle toimitusketjun vastuullisuustutkimukselle ovat antaneet esimerkiksi Carter ja Rogers (2008), jotka loivat tutkimuksessaan viitekehyksen kestävä kehityksen mukaiselle toimitusketjun johtamiselle. Kehitystä toimitusketjun vastuullisuustutkimuksessa kohti vastuullisuuden osa-alueita holistisemmin tutkivaan suuntaan on siis havaittavissa.

2.1.2 Yritysten toimet toimitusketjun vastuullisuuden kohentamiseksi

Toimitusketjun vastuullisuutta kohentaakseen ovat yritykset luoneet toimittajiinsa kohdistuvia vastuullisuusvaatimuksia, sekä ottaneet käyttöönsä niin erinäisiä toimintaohjeita (code of conduct), toimittajien arviointityökaluja kuin alkaneet myös työskennellä yhteistyössä toimittajiensa kanssa (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 77, 82; Keating, Quazi, Kriz & Coltman 2008, 178; Mamic 2005, 81). Toimitusketjun vastuullisuustutkimuksesta onkin tunnistettavissa tutkimussuunta, joka tarkastelee yritysten ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen perustuvien toimittajavaatimusten toimeenpanoa toimitusketjussa (Seuring & Müller 2008). Useat tutkimukset ovat tarkastelleet yritysten pyrkimyksiä kehittää ja toimeenpanna järjestelmiä ja käytäntöjä toimittajiensa vastuullisen toiminnan varmistamiseksi. Tämänkaltaiset tutkimukset ovat yleensä keskittyneet tarkastelemaan suuria ja monikansallisia yrityksiä, sekä niiden lähestymistapoja vastuullisuusasioihin toimitusketjuissaan (esim. Andersen & Skjoett-Larsen 2009; Mamic 2005) tai tietyille toimialalle kohdistuvia erityisiä riskejä tai haasteita (esim. Maloni & Brown 2006).

Toimintaohjeiden käyttöä toimitusketjussa ovat tutkineet muun muassa Mamic (2005) sekä Pedersen ja Andersen (2006). Toimintaohjeet voidaan määritellä dokumentiksi, jossa määritetään sekä sosiaalisia - että ympäristöstandardeja ja -periaatteita, joiden mukaan yrityksen toimittajien odotetaan toimivan (Mamic 2005). Mamic (2005) kuvaa artikkelissaan ILO:n toteuttaman tutkimuksen keskeisimmät tulokset toimintaohjeiden toteuttamisesta toimitusketjussa, sekä sen takana olevista johtamisjärjestelmistä ja prosesseista urheilujalkine, vaate- ja vähittäiskaupan alan monikansallisissa yrityksissä. Pedersen ja Andersen (2006) tarkastelevat tutkimuksessaan puolestaan sitä, kuinka yritys voi varmistaa toimittajiensa noudattavan niille annettuja vastuullisuusvaatimuksia ja toimintaohjeita. Heidän esiin nostamiaan yritysten käytössä olevia keinoja varmistua

toimittajien vastuullisuussuoriutumisesta olivat suorat sanktiot kuten toimitussuhteen purkaminen, yrityksen ja toimittajan vastuullisuustavoitteiden yhteneväisyys, kolmannen osapuolen osallistaminen esimerkiksi ristiriitatilanteissa tai suoriutumisen auditoinneissa, yrityksen ja toimittajan välinen luottamus, sekä niin hyvän kuin huononkin suoriutumisen aiheuttamat mainevaikutukset (Pedersen & Andersen 2006, 232–237).

Myös Gimenez ja Tachizawa (2012) tarkastelevat kirjallisuuskatsauksessaan yritysten toimia toimitusketjun vastuullisuuden kohentamiseksi. He jakavat yritysten käytössä olevat keinot toimittajien arviointiin ja yhteistyöhön toimittajien kanssa. Arvioinnin katsotaan sisältävän kaiken toiminnan, joka liittyy toimittajien arviointiin esimerkiksi kyselyjen tai yritysvierailujen muodossa. Yhteistyöllä tarkoitetaan puolestaan toiminnan vastuullisuuden kohentamiseen tähtäävää työskentelyä yhdessä toimittajien kanssa tarjoamalla heille esimerkiksi koulutusta tai muuta tukea. (Gimenez & Tachizawa 2012, 533.) Vaikka käytännössä yritysten harjoittama toimitusketjun vastuullisuuden kohentamiseen tähtäävä toiminta rajoittuu usein vain toimittajien toiminnan arviointiin (Spence & Bourlakis 2009, 293), tulisi yritysten kuitenkin pyrkiä myös yhteistyöhön toimittajiensa kanssa. Sekä toimittajien arvioinnilla että yhteistyöllä toimittajien kanssa on tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus toimittajien toiminnan vastuullisuuteen, mutta pelkän arvioinnin ei kuitenkaan nähdä olevan riittävää pitkällä aikavälillä. Toimittajien arviointi voikin täten olla hyvä keino aloittaa toimitusketjun vastuullisuuden kohentaminen, mutta yritysten tulisi kuitenkin pyrkiä arvioinnin lisäksi toimimaan myös yhteistyössä toimittajien kanssa. (Gimenez & Tachizawa 2012, 541.)

Ongelmaksi yritysten toimittajilleen kohdistamissa vastuullisuusvaatimuksissa saattaa kuitenkin muodostua se, että toimittajat ovat usein pieniä - ja keskisuuria yrityksiä, joilla on käytössään rajalliset resurssit toimitusketjun vastuullisuuden edesauttamiseksi. Vaikka aiemmassa toimitusketjun vastuullisuustutkimuksessa onkin yleensä ollut ostavan yrityksen näkökulma, on toimittajien hankala asema vastuullisuusvaatimusten vastaanottavana osapuolena innoittanut tutkimuksiin myös toimittajien näkökulmasta. Esimerkiksi Ayuso, Roca ja Colome (2013) ovat tutkineet pienten - ja keskisuurten yritysten roolia vastuullisuuskäytäntöjen levittämisessä toimitusketjussa. Heidän mukaansa pienet - ja keskisuuret yritykset voivat olla suuria yrityksiä vähäisemmistä resursseistaan ja vaikutusvallastaan huolimatta tehokkaita vastuullisuusvaatimusten siirtäjiä toimitusketjussa. Tutkimuksessa painotetaan kuitenkin suurten yritysten roolia

vastuullisuustiedon formalisoinnin ja verifioinnin suhteen, jotta pienten toimittajien olisi mahdollista siirtää tietovaatimuksia ketjussa eteenpäin (Ayuso ym. 2013, 506). Ayuso ym. (2013) korostivat myös yrityksen ja toimittajien välisen yhteistyön merkitystä, aivan kuten Gimenez & Tachizawakin (2012). Yhteenvetona yritysten toimista toimitusketjun vastuullisuuden kohentamiseksi voidaan siis todeta, että toiminnan todellisen parantumisen kannalta ei pelkkä ohjeiden ja vaatimusten asettaminen toimittajille riitä, vaan yritysten on oltava valmiita myös yhteistyöhön ja avunantoon vaatimusten täyttämiseksi.

2.1.3 Toimittajien valinta

Myös toimittajien valinnalla nähdään olevan merkittävä rooli toimitusketjun ja sen vastuullisuuden johtamisessa. Perinteisesti toimittajien valintaan ovat vaikuttaneet lähinnä taloudelliset tekijät, mutta nykyisin tämänkaltaisia hintaperusteisia toimitussuhteita ei enää nähdä riittävinä yrityksille, jotka pyrkivät vastuullisuuteen ja kestäväen kehityksen mukaiseen toimintaan toimitusketjussaan. Vastuullinen ja kestävä kehitystä tukeva toimittajien valintaprosessi edellyttää sen sijaan taloudellisten valintakriteereiden ohella myös ympäristö- ja sosiaalisten tekijöiden tarkastelua. (Bai & Sarkis 2010, 252–253.) Muutamat tutkimukset ovatkin lähestyneet kestäväen kehityksen mukaista toimittajien valintaa, mutta näissä fokus on ollut lähinnä ympäristövastuun sisällyttämisessä valintapäätökseen (Hutchins & Sutherland 2008, 1693). Vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen edesauttamiseksi on yritysten kuitenkin tarve integroida myös sosiaalisia tekijöitä osaksi toimittajien valintaa (Bai & Sarkis 2010, 253).

Bai ja Sarkis (2010) listaavatkin tutkimuksessaan mahdollisia valintakriteereitä kunkin vastuun osa-alueen alle. *Taloudelliset ja liiketoiminnalliset tekijät* he jakavat strategisiin suorituskyvyn mittareihin, kuten hinta, laatu ja aika mittareihin, sekä organisatorisiin tekijöihin, kuten kulttuuri, teknologia ja suhde tekijöihin. *Ympäristötekijät* he jakavat puolestaan kahteen kategoriaan, joita ovat ympäristökäytännöt ja ympäristösuoriutuminen. Ympäristökäytännöt viittaavat erilaisiin ympäristöpolitiikkoihin ja menettelytapoihin, kuten päästöjen valvontaan ja määräaikaistarkastuksiin, kun taas ympäristösuoriutumisella tarkoitetaan resurssien kulutukseen ja saasteiden tuottamiseen liittyviä asioita. *Sosiaaliset mittarit* ovat sen

sijaan kategorisoitu sisäisiin - ja ulkoisiin kriteereihin. Sisäiset kriteerit pitävät sisällään toimittajan työntekijöihin liittyviä käytäntöjä, kuten työvoiman lähteet, sukupuolijakauman, sekä työntekijöiden terveyden ja työpaikan turvallisuuden. Ulkoiset sosiaaliset kriteerit tarkastelevat puolestaan toimittajan vaikutuksia paikallisiin yhteisöihin, sekä suhteita niin sopimussidonnaisiin kuin muihinkin sidosryhmiin. (Bai & Sarkis 2010, 254–255.)

Vastuullisuuden osa-alueiden integroiminen osaksi toimittajien valintaa voidaan nähdä tärkeänä niin yrityksen kuin koko toimitusketjun pitkä aikavälin menestyksen kannalta (Bai & Sarkis 2010, 252–253; Seuring & Müller 2008). Kuitenkin, koska tutkimukset ympäristö- ja sosiaalisten tekijöiden sisällyttämisestä toimittajien valintaan ovat vielä harvassa, on yleispäteviä kriteereitä tai mittareita siitä, mitä tekijöitä valinnassa tulisi ottaa huomioon, mahdotonta esittää. Tämä lienee mahdotonta myös vastuun kontekstisidonnaisuuden vuoksi.

2.1.4 Toimitusketjun vastuullisuuden mahdollistavat tekijät

Vaikka yritysten toimia niin oman kuin toimittajiensaakin vastuullisen toiminnan edistämiseksi esiintyy, on kuitenkin usein havaittavissa kuilu yritysten sanojen ja tekojen välillä (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 78). Tämä on herättänyt kiinnostusta myös toimitusketjun vastuullisuuden mahdollistavien tekijöiden tutkimiseen. Carter ja Rogers (2008) korostivat tutkimuksessaan organisaatiokulttuurin, strategian, toiminnan läpinäkyvyyden sekä riskien johtamisen merkitystä yrityksen kestävä kehityksen mukaisen toimitusketjun johtamisen kannalta. Andersenin ja Skjoett-Larsenin (2009) mukaan edellytyksenä yrityksen toteuttamille toimitusketjun vastuullisuustoimille on sen sijaan vastuullisuuden sulautuneisuus yrityksen sisäiseen toimintaan. Heidän mukaansa ei siis riitä, että vastuullisuus on vain osa tiettyjen henkilöiden toimenkuvia, vaan vastuullisuuden tulisi olla sulautettuna osaksi koko yrityksen toimintaa sekä kaikkien työntekijöiden toimenkuvia. Vastuullisuuden sulautumista edesauttaviksi tekijöiksi Andersen ja Skjoett-Larsen tunnistivat tutkimuksessaan sekä organisaation sisäisen että ulkoisen tiedon lisäämisen ja hallinnan mekanismit, yrityskohtaiset varat, ja yrityksen historian (2009, 82).

Osittain samoja elementtejä toimitusketjun vastuullisuuden mahdollistaviksi tekijöiksi tunnistivat myös Gimenez ja Tachizawa (2012), jotka jakoivat tutkimuksessaan

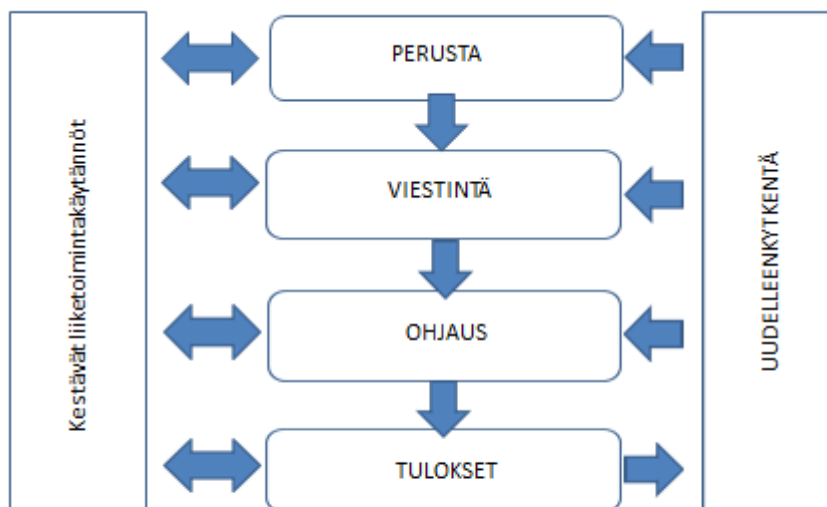
toimitusketjun vastuullisuuden mahdollistajat yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiksi mahdollistajiksi tutkimuksessa tunnistettiin yrityksen sitoutuneisuus vastuullisuuteen ja sen osoittaminen myös yrityksen sisäisessä toiminnassa, ylimmän johdon tuki, tarvittavien resurssien saatavuus, hankintaosaston strategisesti tärkeä rooli yrityksessä, hankintaosaston työntekijöiden koulutus toimitusketjun johtamisasioissa sekä sopivien mittareiden olemassaolo toiminnan vastuullisuuden arvioimiseksi. Ulkoisten toimitusketjun vastuullisuuden mahdollistajien nähtiin sen sijaan liittyvän toimitussuhteen piirteisiin, kuten luottamukseen, kansalliseen kulttuuriin, logistiseen ja teknologiseen integraatioon, sekä toimijoiden välisten tavoitteiden selkeyteen. (Gimenez & Tachizawa 2012, 537–540.)

Askelta pidemmälle yritysten vastuullisuustutkimuksessa kohti koko toimitusketjun kattavaa vastuullisuutta ovat puolestaan menneet Spence ja Bourlakis (2009), jotka eivät näe valtavirtatutkimusten mukaisesti aitona toimitusketjun vastuullisuutena usein vallitsevaa tilannetta, jossa ketjun vastuullisuustyötä dominoi yksi yritys erilaisine toimittajavaatimuksineen. Tämänkaltaisen vastuullisuuden he esittävät olevan vasta ”vastuullisuuden vahtikoira” -tasolla (Corporate Social Watchdog), jolla he siis kuvaavat tilannetta, jossa jokin ketjun toimijoista on ottanut käyttöönsä toimitusketjun vastuullisuutta edistäviä toimenpiteitä ja ujuttanut niitä toimitusketjussa eteenpäin toimittajilleen (Spence & Bourlakis 2009, 294). Erona vastuun vahtikoiran ja aidon toimitusketjun vastuullisuuden välillä on heidän mukaansa se, että toimitusketjun vastuullisuudessa kaikki ketjun toimijat ovat tasa-arvoisia ja toimivat yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Siinä missä vastuun vahtikoira -tasolla vastuullisuustyötä dominoi yksi yritys, on toimitusketjun vastuullisuudessa heidän mukaansa kyse toiminnan levittäytymisestä osaksi kaikkien ketjun toimijoiden toimintaa. Tällöin ketjun toimijat myös muun muassa yhdessä suunnittelevat vastuullisuustyön päämäärät ja tavoitteet, sekä näiden saavuttamiseksi vaadittavat toiminnot. (Spence & Bourlakis 2009, 295.) Tämänkaltaisen koko ketjun kattava kumppanuus lienee kuitenkin vaikeaa saavuttaa, mutta sen tulisi Spence ja Bourlakis (2009) mukaan olla kuitenkin toimitusketjun vastuullisuustyön tavoite.

2.1.5 Vastuullisuuden johtaminen toimitusketjussa

Kasvava kiinnostus toimitusketjun vastuullisuutta kohtaan on ajanut yritysten hankinnasta ja toimitusketjusta vastaavat tahot luomaan uusia prosesseja toimittajien toiminnan vastuullisuuden varmistamiseksi (Björklund 2010). Sekä yritys- että toimittajatasolla on esiintynyt ongelmia esimerkiksi toiminnan vastuullisuutta takaavien toimintaohjeiden käyttöönoton ja toteuttamisen suhteen, minkä vuoksi tarvitaan perusteellista ymmärrystä toimintaohjeiden toteuttamisen prosessista (Mamic 2005, 81–82).

Svensson, Wood ja Callaghan (2010) ovat kehittäneet mallin (kuvio 3) kestävän kehityksen mukaisista liiketoimintakäytännöistä, joka perustuu ajatukseen, että yrityksen toiminnan ja käytäntöjen tulisi olla linjassa niin sen sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien odotusten kanssa. Tätä Svensson ym. (2010) kehittämää mallia ovat hyödyntäneet muun muassa Leppelt, Foerstl, Reuter ja Hartmann (2013) tutkimuksessaan kestävän kehityksen mukaisesta toimitussuhteiden johtamisesta. Leppelt ym. (2013) tutkimus puolestaan pohjaa ajatukselle, että vastuullisesta ja kestävän kehityksen mukaisesta toimitussuhteiden johtamisesta on tullut tärkeä osa yritysten kestävän kehityksen mukaisia pyrkimyksiä, ja yritysten maine niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristösuoriutumisenkin osalta riippuu suurelta osin niiden toimitusketjuista, sekä jokaisen toimitusketjun toimijan kestävän kehityksen mukaisesta suoriutumisesta.



Kuvio 3 Prosessi kestävien liiketoimintakäytäntöjen saavuttamiseksi (mukaillen Svensson ym. 2010)

Svensson ym. (2010) kehittämä malli kestävän kehityksen mukaisista liiketoimintakäytännöistä jakaantuu viiteen erilliseen, mutta samaan aikaan toisiinsa kytköksissä olevaan elementtiin, joista jokainen jakaantuu edelleen erillisiin osa-alueisiin. Mallin ensimmäisenä ja koko prosessin aloittavana elementtinä on perusta, joka luo pohjan yrityksen kestävän kehityksen mukaisille liiketoimintakäytännöille. Perusta -elementti jakaantuu edelleen osa-alueisiin, joilla pyritään ohjaamaan yritystä ja luomaan perusta kestävien liiketoimintakäytäntöjen johtamiselle, valvomiselle ja kehittämislle. Osa-alueet sisältävät mallissa niin toimintaohjeiden luomisen, suoriutumisen auditoinnit kuin ennalta määrättyt seuraukset toimintaohjeiden rikkomisesta. Erityisen olennaisina Svensson ym. (2010) pitävät suoriutumisen arviointeja sekä ennalta määrättyjä seuraamuksia toimintaohjeiden rikkomisesta, sillä niiden he näkevät lisäävän toimintaohjeiden tehokkuutta. Kaiken kaikkiaan tämä perusta -elementti toimii vertailukohtana yrityksen ja sen työntekijöiden toiminnan vastuullisuutta ja kestävän kehityksen mukaisuutta arvioitaessa. (Svensson ym. 2010, 338–339.) Leppelt ym. (2013) tutkimuksessa tämä Svensson ym. (2010) mallin perusta -elementti käsittelee vastaavasti kestävän kehityksen standardien olemassaoloa yrityksessä. Nämä standardit voivat pitää sisällään niin kestävään kehitykseen ja vastuullisuuteen liittyviä sääntöjä, politiikkoja kuin ohjeitakin (Leppelt ym. 2013, 97–98).

Kestävän kehityksen mukaisten liiketoimintakäytäntöjen perustan luomista seuraa Svensson ym. (2010) mallissa sidosryhmien tiedottaminen yrityksen pyrkimyksistä kohentaa toimintansa vastuullisuutta. Tämä viestintä -elementti jakaantuu mallissa edelleen viiteen osa-alueeseen, jotka pitävät sisällään viestinnän niin yrityksen uusille kuin vanhoillekin työntekijöille, asiakkaille, toimittajille sekä muille sidosryhmille. Mallin mukaan yrityksen tulisi siis viestiä niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmillensä kestävästä liiketoimintakäytännöstänsä sekä niiden perusta -elementissä luoduista lähtökohdista, periaatteista ja toimintatavoista. Tämän vuoksi yrityksen eettisten sääntöjen tulisi olla kirjallisessa muodossa sekä kaikkien haluavien saatavilla. (Svensson ym. 2010, 339–340.) Leppelt ym. (2013) tutkimuksessa tämä viestintä -elementti käsittää vastaavasti perusta -elementissä luotujen vastuullisuuden ja kestävän kehityksen mukaisuuden kulmakivien siirtämisen niin yrityksen sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille. Kestävän toimitussuhdejohtamisen kontekstissa niin yrityksen hankintaa ohjaavat säädökset, toimintaohjeet kuin toiminnan suuntaviivatkin

täytyy viestiä toimittajille, työntekijöille, asiakkaille sekä muille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille jotta vastuullisuusasioissa vallitsisi yhteisymmärrys toimitusketjun eri toimijoiden kesken (Leppelt ym. 2013, 98–99).

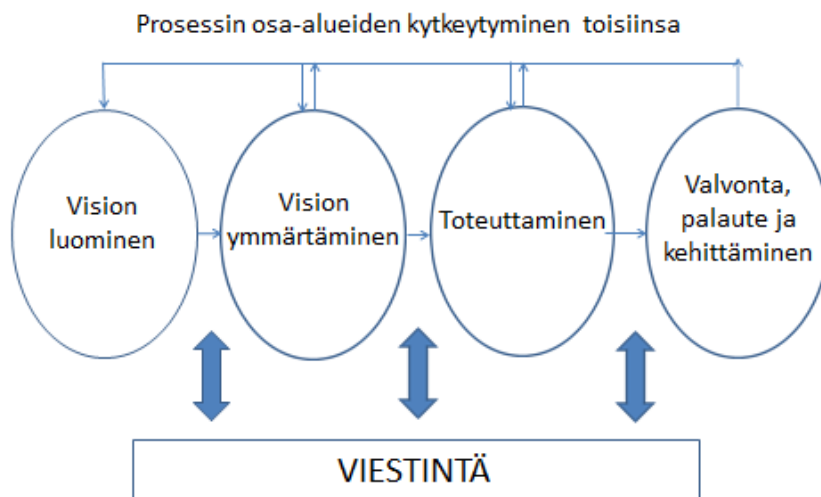
Kuitenkaan ei vielä riitä, että yritys viestii vastuullisuudestaan ja kestäväen kehityksen mukaisista liiketoimintakäytännöistään, vaan onnistuneen toimeenpanon edellytyksenä on myös tarvittavan ohjauksen ja opastuksen antaminen niin yrityksen sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille. Svensson ym. (2010) malli esittääkin viestintä -elementin jälkeen ohjaus -elementin, jossa yritys pyrkii tarjoamaan tukea sidosryhmille perusta -elementin osoittamien toimintatapojen käyttöön ottamisessa kestäväen kehityksen mukaisten liiketoimintakäytäntöjen edistämiseksi. (Svensson ym. 2010, 340–341.) Leppelt ym. (2013) tutkimuksessa tämä ohjaus -elementti yhdistää vastaavasti kestäväen kehityksen johtamisen käytännöt niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolellekin. Sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset sidosryhmät voivat tarvita tukea vastuullisuuskäytäntöjen käytäntöön viemisessä, joten ohjaus -elementti voi pitää sisällään esimerkiksi yrityksen toimittajien ja työntekijöiden kehittämistä vastuullisuusasioissa (Leppelt ym. 2013, 99).

Kun kestäväen kehityksen mukaisille liiketoimintakäytännöille on luotu perusta, ja ne on myös sekä viestitty että koulutettu yrityksen sidosryhmille, tulisi mallin mukaan tarkastella aikaansaatuja toiminnan tuloksia. Tulokset -elementissä yritys siis arvioi kestäväen kehityksen mukaisten liiketoimintakäytäntöjensä sekä niihin ohjaavien toimintaohjeidensa tehokkuutta ja onnistumista. (Svensson ym. 2010, 341–342.) Myös Leppelt ym. (2013) mallin tulokset -elementissä arvioidaan sitä, miten yritys hyödyntää toimintaohjeitaan, sekä kuinka se ratkaisee eettisiä ristiriitoja tai kestäväen kehityksen ongelmia toimitusketjussaan. Käytännössä tulokset -elementti voi siis pitää sisällään esimerkiksi sen arvioimisen, kuinka toimittajien auditoinnit ja kehittäminen edesauttavat niiden toiminnan kehittymistä kohti kestäväen kehityksen mukaisuutta (Leppelt ym. 2013, 99).

Mallin viimeinen, ja sen jatkuvan luonteen kannalta olennainen elementti on uudelleenkytkennän -elementti. Edellisessä tulokset -elementissä havaittujen toiminnan vaikutusten arvioinnin jälkeen voi yritykselle tulla tarve säätää ja ohjata toimintaa uudelleen entistä kestävämpien liiketoimintakäytäntöjen saavuttamiseksi. Uudelleenkytkentä -elementti mahdollistaakin siis kaikkien edellisten elementtien valvonnan ja kontrollin, eli koko kestäväen kehityksen mukaisten

liiketoimintakäytäntöjen mallin kehittämisen ja hienosäädön. (Svensson ym. 2010, 343.) Leppelt ym. (2013) tutkimuksessa mallin uudelleenkytkentä -elementti sisältää vastaavasti ne yrityksen käytännöt, joilla se mittaa ja valvoo niin omaa kuin toimittajiensaakin kestävä kehityksen mukaista suoriutumista.

Hyvinkin samankaltaiseen prosessinomaiseen malliin vastuullisuuden johtamisesta toimitusketjussa on päätynyt myös Mamic (2005). Hänen tutkimuksensa keskittyy yritysten käyttämien toimitusketjun vastuullisuutta lisäävien toimintaohjeiden toimeenpanoon sekä niiden takaa löytyviin johtamisjärjestelmiin suurissa monikansallisissa yrityksissä. Mamicin (2005) mukaan toimintaohjeiden johtamisjärjestelmien kehittäminen ja toteuttaminen on monimutkaista, eikä yhtä ainoaa tapaa ole olemassa jota voisi sellaisenaan soveltaa kaikkiin yrityksiin. Hän esittää kuitenkin artikkelissaan vastuullisuuden toimintaohjeiden toimeenpanon prosessin sisältävän yrityksissä tyypillisesti neljä osa-aluetta, joita ovat jaetun vision luominen, vision ymmärtäminen, toteuttaminen, sekä valvonta, palaute ja kehittäminen (kuvio 4) (Mamic 2005, 83). Saman sisältöisyys Svensson ym. (2010) mallin kanssa on siis ilmeinen.



Kuvio 4 Vastuullisuuden toimintaohjeiden toimeenpanon prosessi (mukaillen Mamic 2005)

Mamicin (2005) mallin ensimmäisen vaiheen eli jaetun vision luomisen voidaan nähdä suurelta osin vastaavan Svensson ym. (2010) mallin perusta -elementtiä, sillä molemmissa voidaan perimmäisenä tarkoituksena nähdä perustan luominen yrityksen vastuullisuuspyrkimyksille. Mamicin (2005) mukaan sen määrittämistä, mihin toimiin

yrityksen tulisi ryhtyä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin toimintaohjeiden periaatteet täyttääkseen, voi helpottaa vision laatiminen siitä, mitä yritys haluaa toimintaohjeiden toteuttamisellaan, tai laajemmin koko yritysvastuuohjelmallaan saavuttaa. Jotta myöhemmät vastuullisuustoimet olisivat tehokkaita ja kestäviä, täytyy hänen mukaansa yrityksen ylimmän johdon tunnistaa sen monimutkaisuus, mitä he aikovat toteuttaa, sekä olla aktiivisesti mukana prosessissa. Näin ollen Mamiciin (2005, 83) mukaan vision luominen sisältää yleensä jonkinasteista sitoutumisen osoittamista sen suhteen, että yritys on valmis kunnioittamaan ja noudattamaan sekä sisäisesti omassa toiminnassaan että ulkoisesti toimitusketjussaan niitä periaatteita, joita sen laatimat toimintaohjeet käsittelevät.

Vision kehittämisen jälkeen Mamiciin (2005) mallissa seuraa vision ymmärtäminen työntekijöiden ja toimittajien toimesta. Tämän voidaan nähdä suurelta osin vastaavan Svensson ym. (2010) mallin viestintä ja ohjaus -elementtejä. Kun yritys on määrittänyt vastuullisuustyönsä vision sekä toimintaohjeet tähän pääsemiseksi, sekä tämän lisäksi myös itse sitoutunut niiden toimeenpanoon, on Mamiciin (2005) mukaan vuorossa sekä yrityksen omien työntekijöiden että toimitusketjun muidenkin toimijoiden auttaminen niin toimintaohjeiden periaatteiden kuin kunkin vastuulla olevien asioiden ymmärtämisessä. Viestintää ja koulutusta vaaditaan hänen mukaansa monilla tasoilla ja keinoilla, jotta kaikeentasoiset vastaanottajat tulisivat informoiduiksi. Mamici (2005) painottaakin aikaisen kohdeyleisön harkinnan tärkeyttä, sillä se voi hänen mukaansa helpottaa sekä asianmukaisen että riittävän viestinnän ja koulutuksen järjestämistä.

Vision ymmärtämisen jälkeen on Mamiciin (2005) mallissa vuorossa toimintaohjeiden siirtäminen osaksi yrityksen sekä toimitusketjun muiden toimijoiden toimintaa eli toimeenpano. Tähän ei suoranaista vastinetta Svensson ym. (2010) mallista löydy, vaan toimeenpanon oletettaneen tapahtuvan kaiken aikaa viestinnän ja ohjauksen lomassa. Mamiciin (2005) mukaan toimintaohjeiden toimeenpanossa voidaan soveltaa monenlaisia johtamisjärjestelmiä ja -prosesseja. Hänen mukaansa yksi ensimmäisistä kysymyksistä toimeenpanon suhteen koskee rakennetta. Tällä hän tarkoittaa sitä, mille organisaation osastolle annetaan vastuu toimintaohjeiden toimeenpanosta, sekä kuinka tämä osasto tullaan järjestämään. Tämän lisäksi on Mamiciin (2005) mukaan olennaista suunnitella se, kuinka toimintaohjeet ja niiden toteuttamisesta vastuussa oleva osasto integroidaan muihin yrityksen funktioihin, kuten henkilöstöhallintoon, hankintaan, ja

valmistukseen. Jotkin yritykset ovat valinneet keskitetyn lähestymistavan, kun taas toisilla on hajautetut osastot. (Mamic 2005, 84.)

Viimeisenä osa-alueena Mamicin (2005) mallissa on palaute, kehittäminen ja korjaaminen. Tämä vastaa kutakuinkin Svensson ym. (2010) mallin tulokset ja uudelleen kytkentä -elementtejä. Mamicin (2005) mukaan valvonnan, palautteenantamisen sekä kehittämisen ja korjaamisen prosessien tulisi olla olemassa, jotta toimintaohjeiden toteuttamisessa esiin nousevat ongelmat tulisivat ajoissa yrityksen tietoon. Tämän varmistamiseksi yrityksillä voikin olla niin sisäisiä kuin ulkoisiakin valvontajärjestelmiä. Sisäisiä valvontajärjestelmiä tarvitaan pääasiassa varmistamaan johdonmukaisuus toimintaohjeiden toimeenpanon johtamisessa. Ulkoinen valvonta viittaa puolestaan yritysten käyttämiin käytäntöihin valvoa toimitusketjun toimintaa suhteessa toimintaohjeiden periaatteisiin. Yritysten auditointi- ja valvontaohjelmiin liittyy yleensä myös kehityssuunnitelmien laatiminen toimittajille tilanteissa, joissa toimittajien toiminta ei vastaa yrityksen asettamien toimintaohjeiden vaatimuksia. Kehityssuunnitelmat sisältävät yleensä tarkat listat parannusta vaativista toiminnan alueista sekä aikataulun vaadittavien korjausten tekemiseksi. (Mamic 2005, 84.)

Mamicin mukaan (2005) erityisen olennaista tässä vastuullisuuden toimintaohjeiden toimeenpanon prosessissa on huomata viestinnän tärkeä rooli kautta koko toimitusketjun. Tutkimukset ovat hänen mukaansa osoittaneet, että mitä enemmän prosessi sisältää sidosryhmäviestintää, sitä tehokkaampi toimintaohjeiden johtamisjärjestelmä on. Yritysten tulisi myös ylläpitää avointa viestintäkanavaa muidenkin sidosryhmiensä suuntaan, jotta yritykset ymmärtäisivät paremmin niiden huolia, haasteita ja odotuksia. Tämän lisäksi Mamic (2005, 85) painottaa mallin osa-alueiden kytkeytymistä toisiinsa, sillä muutokset yhdessä prosessin osa-alueessa aiheuttavat muutoksia myös muihin prosessin osa-alueisiin.

Edellä esiteltyjen mallien lisäksi tullaan tässä tutkimuksessa käyttämään apuna toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen prosessin -mallia muodostettaessa sekä sen sisällöllistä kattavuutta tarkasteltaessa Björklundin (2010) yritysten hankintojen vastuullisuuden varmistamiseksi kokoamaa benchmarking -työkalua. Hänen kehittämänsä benchmarking -työkalussa arvioinnin kohteena olevat asiat esitetään kuviossa 5.

Yrityksen hankintojen vastuullisuus	Toimintaohjeiden käyttö yrityksessä
	Yrityksen sisäinen valmennus ja koulutus
	Vastuullisuuden integroiminen osaksi liiketoiminnan johtamista
	Vastuullisuussuoriutumisen raportointi
	Toimittajien valvonta
	Kehityssuunnitelmien laadinta
	Vastuuttomien toimittajien hylkääminen
	Toimittajien koulutus, tiedottaminen ja tukeminen
	Hyvästä suoriutumisesta palkitseminen
	Toimialan yhteisten vastuullisuuspyrkimysten edistäminen
	Toimittajasuhteiden kehittäminen

Kuvio 5 Yrityksen hankintojen vastuullisuuden arviointi (mukaillen Björklund 2010)

Sekä edellä kuvatut mallit (Svensson ym. 2010; Leppelt ym. 2013; Mamic 2005) että nämä yritysten hankintojen vastuullisuuden varmistamisessa arvioinnin kohteena olevat asiat (Björklund 2010) auttavat hahmottamaan sitä, mitä tämän tutkimuksen mallin toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen prosessista tulisi pitää sisällään. Ennen toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen mallin kokoamista perehdytään kuitenkin vielä tarkemmin tutkimuksen kontekstiin sen erityispiirteiden hahmottamiseksi.

2.2 Vastuullisuus ruoka-alalla

2.2.1 Ruoka-alan erityispiirteet

Vastuullisuus ja sen mukainen toiminta on erityisen tärkeää ruoka-alan toimijoille, sillä sen lisäksi että niillä on suuri vaikutus ympäröivän yhteiskunnan talouteen, ympäristöön ja ihmisiin, ovat ne myös hyvin riippuvaisia näistä (Hartmann 2011, 297). Esimerkiksi hyvinvoiva luonnonympäristö on edellytyksenä maatalouden harjoittamiselle, mutta samalla maataloudessa käytetyt torjunta-aineet ja lannoitteet saattavat aiheuttaa ympäristön pilaantumista. Tämän vuoksi on ruoka-alan toimijoiden kannettava erityistä

vastuuta esimerkiksi toimintansa ympäristövaikutuksista. Ruoka-alan toimijoiden vastuullisuudesta tekee erityisen haasteellista myös se, että ruoka on yksi ihmisten perustarpeista ja täten ihmisillä on usein vahvoja näkemyksiä siitä mitä he syövät. Ruoan merkitys ihmisille johtaakin näin ollen vaatimuksiin niin tuotannon kuin lopputuotteenkin laadun, terveellisuuden ja turvallisuuden suhteen. (Hartman 2011, 298.) Ruoka-alan yritykset kohtaavatkin sidosryhmiensä taholta sekä lisääntyvää tietoisuutta että kasvavaa huolta esimerkiksi ruokaketjun jäljitettävyyden, raaka-aineiden alkuperän sekä tuotannon ja tuotteiden ympäristövaikutusten suhteen (Forsman-Hugg, Katajajuuri, Riipi, Mäkelä, Järvelä & Timonen 2013, 31).

Ruoka-alan toimijat ovat siis monien yhteiskunnallisten vastuullisuusvaatimusten kohteina (Forsman-Hugg ym. 2013, 30–31; Maloni & Brown 2006, 35) ja vastuullisuudesta onkin tullut ruoka-alan yrityksille merkittävä asia, jopa kilpailuedun lähde (Heikkurinen & Forsman-Hugg 2011). Vastuullisuuden merkityksestä huolimatta ovat ruoka-alaan keskittyvät vastuullisuustutkimukset kuitenkin vielä harvassa (Hartmann 2011, 315).

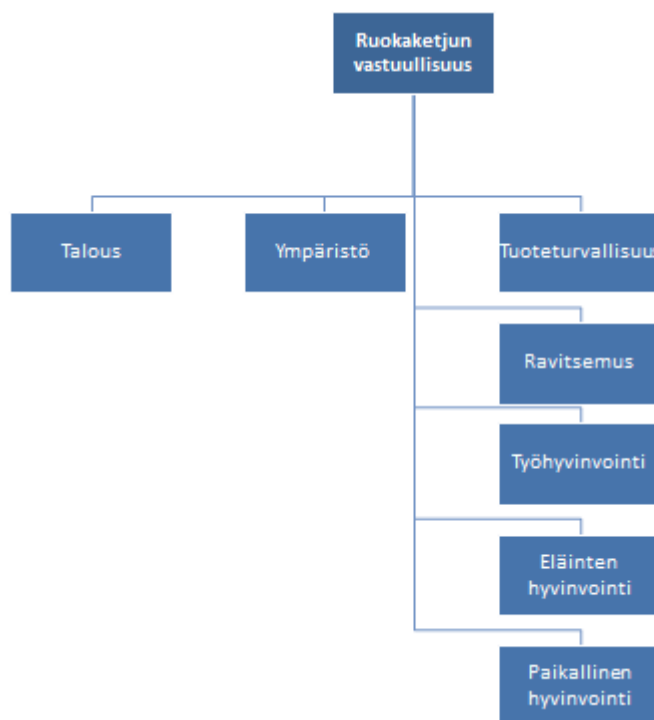
Kuten muillakin toimialoilla, myös ruoka-alalla on vastuullisuuden fokus siirtymässä enenevässä määrin yksittäisten yritysten tasolta koko toimitusketjun kattavaksi (Hartmann 2011, 297; Heikkurinen ym. 2012, 655). Jotta ruoka olisi vastuullisesti tuotettua, tulee kaikkien toimitusketjun toimijoiden ottaa huomioon niin toimintansa taloudelliset, sosiaaliset kuin ympäristövaikutuksetkin (Forsman-Hugg ym. 2013, 32). Muun muassa Carter ja Jennings (2004) ovat esittäneet yleisiä toimitusketjun vastuullisuuden osa-alueita, mutta eri toimialoilla voi olla toisistaan hyvinkin poikkeavat toimitusketjut, ja täten myös erilaiset toimitusketjun vastuullisuuskysymykset. Yksi toimitusketjun vastuullisuuden malli ei siis sovi kaikkiin maihin ja kaikille toimialoille, sillä niin liiketoimintatavat, lainsäädäntö kuin yritysten toimintaan kohdistetut vastuullisuusvaatimuksetkin vaihtelevat kontekstista toiseen siirryttäessä (Maloni & Brown 2006, 35).

Ruokaketju on hyvä esimerkki vastuullisuuden kontekstisidonnaisuudesta. Ruokatuotteen tuotanto sisältää tyypillisesti useita raaka-aineita ja näin ollen myös useita raaka-aineiden toimitusketjuja (Forsman-Hugg ym. 2013, 32). Ruoka-alan pitkät ja monimutkaiset toimitusketjut aiheuttavatkin haasteita ruoan tuotannon vastuullisuuden varmistamiselle. Tämän lisäksi on ruokaketjun vastuullisuudessa monia

osa-alueita, jotka ovat ominaisia vain ja ainoastaan ruoan tuotannolle, kuten esimerkiksi ravitsemus ja eläinten hyvinvointi. (Forsman-Hugg ym. 2013, 32.)

2.2.2 Ruoka-alan vastuullisuuden osa-alueet

Vastuullisuutta ruoka-alalla ovat tutkineet ainakin Maloni ja Brown (2006), Smith (2008) sekä Forsman-Hugg ym. (2013). Malonin ja Brownin (2006) yhdysvaltalainen tutkimus oli yksi ensimmäisistä ruokaketjun vastuullisuutta käsittelevistä tutkimuksista, minkä vuoksi sen tuloksena syntynyt ruokaketjun vastuullisuuden malli sopisi hyvin lähtökohdaksi ruokaketjun vastuullisuuden jäsentämiseen. Kuitenkin, koska vastuullisuus on kontekstisidonnaista, päädytään tässä tutkimuksessa lähestymään ruokaketjun vastuullisuutta ja sen osa-alueita Suomessa tutkitulla Forsman-Hugg ym. (2013) esittämällä tavalla. Forsman-Hugg ym. (2013) ovat sidosryhmiä osallistavassa tutkimuksessaan tunnistaneet Suomen ruokaketjun vastuullisuuden osa-alueiksi ympäristön, tuoteturvallisuuden, ravitsemuksen, työhyvinvoinnin, eläinten hyvinvoinnin, paikallisen hyvinvoinnin sekä talouden. Näin yleinen vastuun kolmijako (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu) laajenee siis Suomen ruoka-alan kontekstissa seitsemään toimialan erityispiirteet huomioivaan osa-alueeseen. Sosiaalisen vastuun voidaan mallissa nähdä tarkentuvan koskemaan niin tuoteturvallisuutta, ravitsemusta, työhyvinvointia, eläinten hyvinvointia kuin paikallistakin hyvinvointia (kuvio 6).



Kuvio 6 Suomen ruoka-alan vastuullisuuden osa-alueet (mukaillen Forsman-Hugg ym. 2013)

Nämä Suomen ruokaketjun vastuun osa-alueet ovat osittain samoja kuin mitä Maloni ja Brown (2006) sekä Smith (2008) ovat tunnistaneeet. Malonin ja Brownin (2006) esittämästä mallista puuttuu kuitenkin Forsman-Hugg ym. (2013) malliin verrattaessa taloudellisen vastuun osa-alue. Myöskään varsinaisesta työntekijöiden hyvinvoinnista ei puhuta, vaan sen sijaan mainitaan työntekijöiden oikeudet ja ihmisoikeuksien huomioiminen. Malonin ja Brownin (2006) mallissa on tämän lisäksi mainittu ruokaketjun vastuullisuuteen kuuluvaksi bioteknologia, hankinta sekä ”reilu kauppa”, joita puolestaan ei Forsman-Hugg ym. (2013) mallista löydy. Smith (2008) käyttää sen sijaan artikkelissaan kestävän kehityksen mukaisen ruokaketjun määritelmänä Iso-Britannian kestävän kehityksen komission määritelmää, joka on pääosin yhteneväinen Forsman-Hugg ym. (2013) mallin kanssa. Näiden mallien erona ovat pääasiassa erilaiset vastuun osa-alueiden nimitykset sekä osa-alueiden sisältöjen osittaiset vaihtelevuudet. Perusajatuksen mallien takana voidaan kuitenkin nähdä olevan kutakuinkin sama ja kattavan samat seitsemän vastuun osa-aluetta.

Suomen ruoka-alan vastuullisuuden seitsemän osa-alueen suhteen katsotaan vastuullista toimintaa olevan lainsäädännön tason ylittävä toiminta (Forsman-Hugg ym. 2013). Moni suomalainen ruoka-alan yritys sekä ruoka-alan vastuullisuuden tutkimus on ottanut tämän Suomessa tutkitun ruoka-alan vastuullisuuden osa-aluejaon omakseen, ja tätä osa-aluejakoa seuraten ovatkin esimerkiksi Heikkurinen ym. (2012) tutkineet näiden vastuun osa-alueiden vastuullisuuden arviointiperusteita ja mittareita.

Ruoka-alan yritysten *ympäristövastuun* nähdään kulminoituvan niiden toiminnan ympäristövaikutusten tunnistamiseen sekä pyrkimykseen niiden minimoimiseksi. Forsman-Hugg ym. (2013) mukaan merkittävimmät ruoantuotannon ympäristöongelmat koskevat ilmastonmuutosta ja vesien rehevöitymistä. Heikkurinen ym. (2012, 659) esittävätkin ruoka-alan yritysten ympäristövastuun arviointiperusteiksi energian ja veden käytön, ilmastonmuutoksen ja rehevöitymisen huomioimisen, sekä ympäristömerkityt tuotteet. Ympäristövastuun osalta on ruoka-alan yritysten tärkeää ottaa huomioon sekä yrityksen itsensä että tuotteen koko elinkaaren ympäristövaikutukset, sillä vaikka alkutuotannon vaikutukset aiheutuneeseen ympäristön kuormitukseen ovatkin suurimmat, syntyvät ruoan ympäristövaikutukset koko sen elinkaaren ajalta (Forsman-Hugg ym. 2013, 39).

Tuoteturvallisuus nähdään ruoka-alalla yhtenä keskeisimmistä asiakkaiden luottamukseen vaikuttavista vastuullisuuden osa-alueista. Siihen liittyy monia näkökulmia, kuten esimerkiksi tuotteiden jäljitettävyyden, tuotteen alkuperän tunteminen, tuotteiden ja raaka-aineiden puhtaus ja hygieenisuus, tautien torjunta sekä lisäaineiden turvallinen käyttö. (Forsman-Hugg ym. 2013, 39–40.) Heikkurinen ym. (2012, 659–660) määrittävät ruoka-alan yritysten tuoteturvallisuusvastuun arviointiperusteiksi yrityksissä suoritettujen raaka-aineiden, tuotteiden ja prosessien riskien arvioinnit, ruoka-alan hyvien käytäntöjen ohjeistusten käytön, käytössä olevan tiedon ja osaamisen sovellukset kuten tuoteturvallisuuskoulutukset, tuoteturvallisuuden tutkimuksen ja kehityksen, tuoteturvallisuuden johtamisen sekä sidosryhmien tarpeita palvelevan tuoteturvallisuuteen liittyvän tiedon saatavuuden ja jäljitettävyyden yrityksessä.

Ravitsemusvastuun merkitys ruokaketjussa on Forsman-Hugg ym. (2013) mukaan kasvamaan päin. Yleisesti ottaen ravitsemusvastuun katsotaan pitävän sisällään terveelliset tuotteet, tuotteiden terveysvaikutukset, tuoteinformaation saatavuuden, kattavat ja paikkaansa pitävät pakkausselosteet, maininnat lisäaineista, sekä esimerkiksi torjunta-aineiden ja lannoitteiden turvallisen käytön ruoan tuotannossa (Forsman-Hugg ym. 2013, 40). Heikkurinen ym. (2012, 660) esittävät puolestaan ravitsemusvastuun arviointiperusteiksi tuotteiden ravinnepitoisuuden suositustenmukaisuuden, tuotevalikoiman ja sen kehittämisen erityisruokavaliot huomioon ottavaksi, ravitsemustiedon ja merkinnät tuotteissa, mainonnan lainmukaisuuden, sekä ravitsemustiedon viestinnän ja koulutuksen.

Forsman-Hugg ym. (2013, 40) näkevät *työntekijöiden hyvinvoinnin* sisältävän Suomessa ruoka-alalla ainakin työskentelyolosuhteita, työturvallisuutta, motivaatiota, palkkoja, tasa-arvoisuutta sekä koko ruokaketjun työllisyysvaikutuksia koskevat seikat. Heikkurinen ym. (2012, 660–661) esittävätkin ruoka-alan yrityksissä työhyvinvoinnin arviointiperusteiksi johtamisen, osaamisen kehittämisen, joustavuuden ja vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön, työyhteisön vuorovaikutuksen, työmäärän suhteessa työntekijöiden voimavaroihin ja valmiuksiin, sekä työkyvyn ylläpidon.

Eläinten hyvinvoinnin nähdään olevan vastuullisuuden osa-alueena kuluttajien kasvavan mielenkiinnon kohteena. Siihen yhdistetään monia asioita, kuten eläinten elinolosuhteet ja kohtelu, erityisesti ihmisille vaarallisten tartuntatautien (zoonoosien) kontrollointi, sekä tuottajan ja eläinten hyvinvoinnin välinen kytkös. (Forsman-Hugg ym. 2013, 40.)

Myös Heikkurinen ym. (2012, 661–662) sisällyttävät eläinten hyvinvoinnin arviointiperusteisiin Forsman-Hugg ym. (2013) tavoin eläinten elinolosuhteet, jonka lisäksi he esittävät arviointiperusteisiin kuuluviksi kuljetukset (esim. kuljetuslämpötila ja eläinystävällinen ajotapa), ruokinnan, terveyden, käyttäytymisen, yritysten suorittaman eläinten hyvinvointiin liittyvän viestinnän ja markkinoinnin, sekä hankinnan (hyvinvoivien eläinten osuus hankinnoista).

Paikallisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan ruoka-alan yritysten ja niiden markkinoiden välistä vuorovaikutusta. Paikallista hyvinvointia edistääkseen tulisi yritysten siis määritellä päämarkkinansa, sekä tärkeimmät sidosryhmänsä näillä markkinoilla. (Forsman-Hugg ym. 2013, 40.) Heikkurinen ym. (2012, 662) nimeävät paikallisen hyvinvoinnin arviointiperusteiksi paikallisten raaka-aineiden ja tuotteiden käytön, yrityksen paikalliset sosioekonomiset vaikutukset (esim. hankinnat lähiympäristöstä, yrityksen tarjoamat työpaikat lähiympäristössä sekä yrityksen maksamat verot), sesonginmukaisten raaka-aineiden ja tuotteiden käytön, vuorovaikutuksen paikallisyhteisön kanssa sekä paikallisen ruokakulttuurin hyödyntämisen. Vastuullisuuden nimissä yritysten tulisikin arvioida sekä vaikutuksensa paikalliseen hyvinvointiin, että vuorovaikutuksen onnistuminen paikallisyhteisön sidosryhmien kanssa (Forsman-Hugg ym. 2013, 40).

Yritysten *taloudellinen vastuu* nähdään usein kaiken liiketoiminnan kulmakivenä, sillä taloudellisen tuloksensa avulla yritykset voivat toteuttaa myös muihin vastuun osa-alueisiin liittyviä vastuullisuuspyrkimyksiään (Forsman-Hugg ym. 2013, 40). On kuitenkin muistettava, että vastuullisuuden kannalta olennaista on vastuun osa-alueiden välinen tasapaino; taloudellista tulosta ei pitkällä aikavälillä synny ilman panostuksia muihin vastuullisuuden osa-alueisiin, mutta myöskään muiden vastuun osa-alueiden painotus taloudellisen tuloksen kustannuksella ei ole kestävää ja kannattavaa liiketoimintaa. Forsman-Hugg ym. (2013) mukaan ruokaketjun vastuullisuuden kannalta olennaisia taloudellisen vastuun tekijöitä ovat perinteisten taloudellisten tunnuslukujen sijaan esimerkiksi yrityksen tuottamat taloudelliset vaikutukset sidosryhmillensä ja ympäröivään yhteiskuntaan, sekä ruokaketjun hinnan muodostumisen läpinäkyvyys. Heikkurinen ym. (2012, 662–663) määrittävät puolestaan ruoka-alan taloudellisen vastuun arviointiperusteiksi työntekijöiden palkkaukseen liittyvät asiat (esim. työntekijöiden palkkakehitys sekä vuokratyövoiman käyttö yrityksessä), taloudellisen tuen antamisen esimerkiksi hyväntekeväisyyden muodossa, yrityksen toiminnan

kannattavuudesta ja jatkuvuudesta huolehtimisen, sekä markkina- ja hintariskejä vastaan suojautumisen (esim. hankintasopimusten keskimääräinen kesto).

Yhteenvetona ruoka-alan vastuullisuuden osa-alueista voidaan todeta vastuullisuuden olevan ruoka-alan kontekstissa erittäin laaja-alaista. Vastuullisuuden arviointiperusteet ovatkin suuntaa-antavia, ja tuovat ennen kaikkea ilmi vastuullisuuden moninaisuuden.

2.2.3 Vastuullisuuden osa-alueiden painottuminen alkutuotannon ja teollisen tuotannon toiminnassa

Vaikka aikaisempi tutkimus onkin onnistunut määrittämään edellä läpi käydyt ruokaketjun vastuullisuuden osa-alueet sekä esittänyt näkemyksiä vastuullisuuden arviointiperusteista ja mittareista, puuttuu aikaisemmasta tutkimuksesta parhaan tietämykseni mukaan lähes täysin sen pohtiminen, kuinka nämä vastuullisuuden osa-alueet painottuvat kunkin ruokaketjun toimijan toiminnassa. Esimerkiksi alkutuotannon toimijat kohtaavat toiminnassaan erilaisia haasteita vastuullisuuden suhteen kuin teollisen tuotannon toimijat. Aiemmissa tutkimuksissa näitä ketjun eri toimijoiden välisiä eroavaisuuksia ei ole täysin otettu huomioon (Heikkurinen ym. 2012, 655). Tässä tutkimuksessa erityisenä mielenkiinnon kohteena on tutkimuksen rajauksen mukaisesti juurikin ruokaketjun alkupään toimijoiden vastuullisuus.

Joitakin kannanottoja vastuun osa-alueiden painottumisesta kuitenkin löytyy. Smith (2008) on esimerkiksi tarkastellut tyypillisesti kullekin ketjun toimijalle kohdistettuja odotuksia vastuullisuudesta. Hänen mukaansa alkutuotantoon kohdistetaan suurimmat paineet eläinten hyvinvoinnin ja terveyden osalta. Tämän lisäksi vastuunkantoa alkutuotannon toimijoilta odotetaan energiankulutuksen vähentämisen, tuotantopanosten minimoinnin ja uusiutuvan energian käytön suhteen, luonnonvarojen biologisten rajojen puitteissa toimimisen suhteen sekä turvallisten ja terveellisten tuotteiden, tuotteiden ravitsemuksen ja tuotteista saatavan informaation suhteen. (Smith 2008, 851.) Suomen ruokaketjun vastuullisuuden osa-aluejakoon suhteutettuna keskeisimpiä vastuun osa-alueita alkutuotannon toimijoille olisivat siis eläinten hyvinvointi, ympäristö, tuoteturvallisuus sekä ravitsemus.

Teolliseen tuotantoon kohdistuu sen sijaan Smithin (2008) mukaan vastuullisuuspaineita eniten turvallisten ja terveellisten tuotteiden suhteen, tuotteiden

ravitsemuksen ja tuotteista saatavan informaation suhteen, energiankulutuksen vähentämisen, tuotantopanosten minimoinnin ja uusiutuvan energian käytön suhteen, sekä työntekijöiden hyvinvoinnin, - koulutuksen, - turvallisuuden ja - hygienian suhteen. Tämän lisäksi teollisen tuotannon toimijoihin kohdistetaan hänen mukaansa vastuullisuusvaatimuksia kestävän maankäytön huomioivan toimeentulon hankinnan suhteen, sekä korkean eläinten hyvinvoinnin ja terveyden tason suhteen. (Smith 2008, 851.) Suomen ruokaketjun vastuullisuuden osa-aluejakoon suhteutettuna teollisen tuotannon toimijoihin kohdistettaneen eniten vastuullisuusvaatimuksia siis tuoteturvallisuuden, ravitsemuksen, ympäristön sekä työntekijöiden ja eläinten hyvinvoinnin suhteen.

Penttilä ym. (2012) tarkastelivat puolestaan lihaketjun läpinäkyvyyttä ja jäljitettävyyttä käsittelevässä tutkimuksessaan ruokaketjun alkupään merkittävänä vastuullisuuden osa-alueina tuoteturvallisuutta, eläinten hyvinvointia sekä ympäristöä. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös kunkin kolmen vastuun osa-alueen sisältöä niin alkutuotannon kuin teollisenkin tuotannon kannalta. Ympäristö vastuullisuuden osa-alueiksi nähtiin alkutuotannon suhteen kulminoituvan vesistöjen rehevöityminen, luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen sekä ilmastonmuutos, ja näihin merkittävimmin vaikuttaviksi alkutuotannon toiminnoiksi rehuntuotanto sekä lannan käsittely. Teollisuuden ympäristö vastuun osa-alueiksi määriteltiin puolestaan rehevöityminen, ilmastonmuutos, happamoituminen sekä tuotteiden elinkaariajattelu. (Penttilä ym. 2012, 21–22.)

Eläinten hyvinvointi jaettiin puolestaan alkutuotannon osalta ruokinnan, kasvatusympäristön, terveyden ja käyttäytymisen osa-alueisiin, kun taas teollisuuden osalta sen nähtiin kattavan kuljetuksen ja teurastuksen. Tuoteturvallisuus kulminoitui sen sijaan sekä alkutuotannon että teollisen tuotannon osalta jäljitettävyyteen, läpinäkyvyyteen, hygieniaan, riskinarviointiin ja -hallintaan sekä vuorovaikutteiseen viestintään. (Penttilä ym. 2012, 21–22.)

Smithin (2008) ja Penttilä ym. (2012) tutkimusten eriävien fokusten vuoksi ne eivät ole vertailukelpoisia keskenään. Näissä tutkimuksissa esiin nostetut ruoka-alan vastuullisuuden osa-alueet antavat kuitenkin näkemyksiä siihen, mitkä vastuullisuuden osa-alueet lienevät merkittävimpiä ruokaketjun alkupään toiminnassa, ja tätä myöden myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation ja sen alkutuotannon toimittajien välillä.

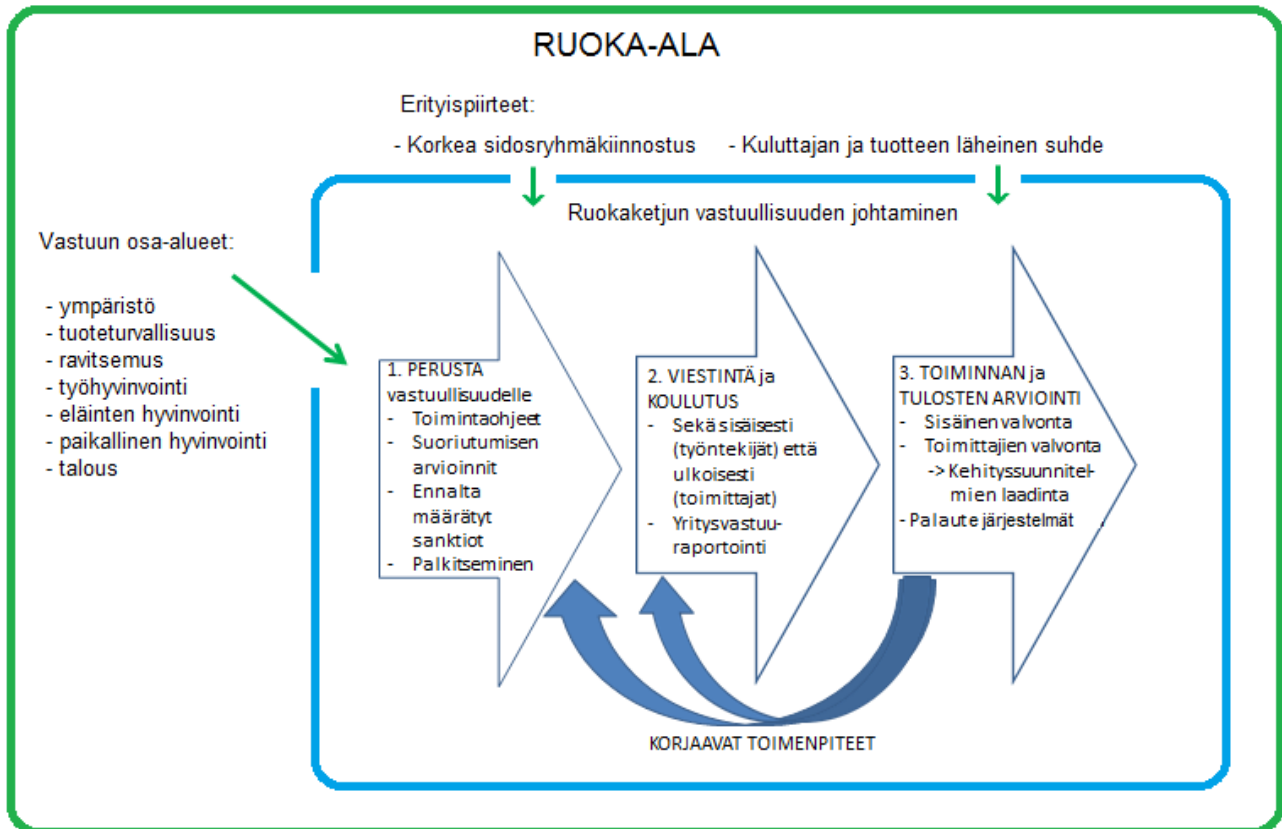
2.2.4 Alkutuotannon ja teollisen tuotannon välinen suhde

Vaikka päävastuu ruoka-alan toimijoilla onkin niiden omissa toiminnoissa ja tuotteissa, ovat ne kuitenkin enenevässä määrin velvoitettuja edistämään vastuullisia toimintatapoja kautta koko ruokaketjun. Erityisesti kaupan ja teollisen tuotannon odotetaan kantavan vastuuta omien toimintojensa ja tuotteidensa lisäksi myös kaikesta mitä ne ostavat, ja täten ne myös vaativatkin nykyisin enenevässä määrin toimittajiltaan vastuullisuuden vähimmäisstandardien täyttämistä osana toimitussopimusten ehtoja. Tuotannon laatu- ja vastuullisuusnäkökulmien ollessa osa toimitussopimuksia ja ohjeita, onkin vastuullisuudesta tullut niin sanotusti sisäsyntyinen osa toimitussuhdetta. (Smith 2008, 850–855.) Toimittajille asetetut vastuullisuusvaatimukset ovat tutkimusten mukaan vaikuttaneet positiivisesti niiden vastuullisuussuoriutumiseen, ja näin ollen myös koko ruokaketjun vastuullisuuteen. Ruoka-alan suurten yritysten odotetaan kuitenkin myös tukevan ketjun pienempien yritysten vastuullisuuspyrkimyksiä. (Hartmann 2011, 313–314.)

Alkutuotannon ja teollisen tuotannon väliset toimitussuhteet ovat usein pitkäikäisiä, ja perustuvat luottamukseen, sekä jaettuihin riskeihin ja palkkioihin. Tämän lisäksi ne sisältävät usein molemminpuolisia sitoumuksia, eivätkä myöskään ulkoistamisjärjestelyt tai muunlaiset riippuvuussuhteet ole epätavallisia. (Smith 2008, 855.) Pitkäaikaisten toimitussuhteiden etuina voidaan Smithin (2008) mukaan alkutuotannon toimijoiden kohdalla nähdä olevan sekä luotettavien markkinoiden olemassaolo että usein myös lyhytaikaisia toimitussuhteita paremmat mahdollisuudet neuvotella toimitussuhteen säännöistä ja sisällöstä. Teollisen tuotannon toimija hyötyy pitkäaikaisesta toimitussuhteesta sen sijaan luotettavien toimitusten ja laadukkaiden raaka-aineiden muodossa. Myös teollisen tuottajan mahdollisuus saada näkemyksiä alkutuotannon tuotantosysteemeistä, tuottajien huolista sekä alkutuotannon erityisistä sosiaalisista ja ympäristöriskeistä voidaan nähdä etuna. Tämän lisäksi myös jatkuvien auditointien tai ulkopuolisten sertifiointien tarve vähenee, kun toimitussuhteen osapuolten välillä vallitsee luottamus. (Smith 2008, 855.) Näiden näkökulmien kautta voidaan alkutuotannon ja teollisen tuotannon toimijoiden välisen suhteen nähdä olevan usein tiivis ja yhteistyöntäyteinen. Nämä elementit tarjoavat erinomaiset puitteet vastuullisuuden sisällyttämiselle osaksi alkutuotannon ja teollisen tuotannon välistä toimintaa.

2.3 Vastuullisuuden johtaminen ruokaketjussa

Tässä luvussa kootaan tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka sisältää sekä erityishuomioita tutkimuksen kontekstista (ruoka-ala) että mallin ruokaketjun vastuullisuuden johtamisen prosessin hahmottamiseksi (kuvio 7). Malli ruokaketjun vastuullisuuden johtamisen prosessista sisältää elementtejä luvussa 2.1.5 läpi käydyistä Svensson ym. (2010), Leppelt ym. (2013) ja Mamic (2005) johtamismalleista, sekä Björklund (2010) esittämästä hankintojen vastuullisuuden benchmarking -työkalusta. Malli koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat *perusta*, *viestintä ja koulutus*, sekä *toiminnan ja tulosten arviointi*. Huomionarvoista mallissa on myös sen osa-alueiden välinen kytkös, jota kuvataan ”korjaavien toimenpiteiden” -nuolilla. Tämän ruokaketjun vastuullisuuden johtamisen mallin lisäksi tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen on sisällytetty myös sekä erityispiirteitä ruoka-alan kontekstista, että ruokaketjun vastuullisuuden osa-alueet, joita käytiin läpi luvun 2.2 alla. Tätä tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja erityisesti siinä esitettyä mallia vastuullisuuden johtamisesta sovelletaan tässä tutkimuksessa ruoka-alalla tutkimuksen rajauksen mukaisesti teollisen tuotannon ja alkutuotannon välillä. Vastuullisuuden johtamista tarkastellaankin siis teollisen tuottajan näkökulmasta suhteessa alkutuotannon toimijoihin.



Kuvio 7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen mallin mukaisesti ruokaketjun vastuullisuuden johtamisen prosessin aloittavana osa-alueena on *perustan* luominen vastuullisuudelle. Myös Svensson ym. (2010), Leppelt ym. (2013) ja Mamic (2005) aloittivat mallinsa niin sanotulla perustan tai vision luomisella. Teollisen tuotannon toimijan tulisiikin siis määritellä mitä vastuullisuudella tarkoitetaan niin sen omassa kuin alkutuottajienkin toiminnassa. Yrityksen oman toiminnan vastuullisuus on erityisen olennaista, jotta myös sen toimittajat sitoutuisivat vastuulliseen toimintaan (Mamic 2005), joten teollisen tuottajan tulisiikin osoittaa sitoutumisensa vastuullisuuteen myös sen omassa toiminnassa. Kaiken kaikkiaan niin teollisen tuottajan kuin alkutuottajienkin toiminnan vastuullisuuden kannalta on olennaista, että osapuolet tietävät mitä heiltä odotetaan. Vastuullisuuden perustan määrittelyn voidaankin nähdä konkretisoituvan vastuullisuuden toimintaohjeiden luomiseen. Toimintaohjeilla on olennainen rooli myös Svensson ym. (2010), Leppelt ym. (2013), Mamic (2005) sekä Björklund (2010) malleissa.

Vastuullisuuden toimintaohjeiden sisältöön liittyy olennaisesti yrityksen toimintakonteksti, sillä vastuullisuus on hyvin kontekstisidonnainen käsite. Suomen

ruoka-alan kontekstissa vastuullisuus jaettiin seitsemään osa-alueeseen (Forsman-Hugg ym. 2013), joista voitiin ainakin ympäristön, tuoteturvallisuuden ja eläinten hyvinvoinnin (Penttilä ym. 2012) tai näihin lisättynä myös ravitsemuksen (Smith 2008) nähdä korostuvan alkutuotannon toiminnassa. Täten voitaneen siis olettaa, että teollisen tuotannon toimija sisällyttää alkutuotannon toimijoille asettamiinsa vastuullisuuden toimintaohjeisiin erityisesti näitä osa-alueita koskevia vaatimuksia. Kuitenkaan, koska täsmällistä tutkimusta vastuun osa-alueiden korostumisesta ruokaketjun alkupään toimijoiden toiminnassa ei vielä ole tehty, ei tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä rajata vastuun osa-alueita, vaan ne on kaikki sisällytetty viitekehykseen.

Toimintaohjeiden käyttöön sekä niiden toteuttamisen onnistumiseen toimitusketjussa liittyvät olennaisesti myös suoriutumisen arvioinnit ja ennalta määrätyt sanktiot toimintaohjeiden rikkomisesta (Leppelt ym. 2013; Svensson ym. 2010). Äärimmäisenä sanktiona voitaneen pitää toimitussuhteen purkamista. Vastapainona sanktioille yrityksen olisi hyvä myös palkita toimittajia hyvästä vastuullisuussuoriutumisesta. (Björklund 2010.)

Vastuullisuuden perustan luomista seuraa tässä ruokaketjun vastuullisuuden johtamisen mallissa *viestinnän ja koulutuksen* osa-alue. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen vastuullisuusasioiden viestintä ja koulutus nähtiin tärkeänä tietoisuuden lisäämisen kannalta myös Björklund (2010), Leppelt ym. (2013), Mamic (2005) sekä Svensson ym. (2010) malleissa. Olennaista on siis, että teollinen tuottaja viestii vastuullisuuden toimintaohjeiden olemassaolosta ja sisällöstä niin oman yrityksensä työntekijöille kuin alkutuotannon toimijoillekin. Viestinnän ohella tarvittavan tuen ja koulutuksen antaminen vastuullisuusasioissa on olennaista, jotta jokaisella olisi riittävät tiedot ja taidot heiltä odotetun suoriutumisen saavuttamiseksi. Omien työntekijöiden ja toimittajien tiedottamisen ohella yrityksen olisi hyvä raportoida oman toimintansa vastuullisuudesta myös muille sidosryhmillensä (Björklund 2010; Leppelt ym. 2013; Svensson ym. 2010). Täten tähän malliin ruokaketjun vastuullisuuden johtamisesta on sisällytetty myös kehote vastuullisuuden toimeenpanevalle yritykselle vuosittaisesta yritysvastuuraportista.

Tämän mallin kolmantena osa-alueena on *toiminnan ja tulosten arviointi*, jonka tulisi kattaa niin yrityksen sisäisen kuin toimittajienkin toiminnan vastuullisuuden valvonnan (Björklund 2010; Mamic 2005; Leppelt ym. 2013; Svensson ym. 2010). Valvontaa voi

suorittaa yritys itse tai käyttää siihen kolmatta osapuolta (Mamic 2005). Vastuullisuuden toimeenpanevan yrityksen olisi hyvä arvioida sisäisesti myös sitä, kuinka sen toimitusketjussaan käyttämät toimintaohjeet ovat vaikuttaneet toimittajien toiminnan vastuullisuuteen (Leppelt ym. 2013). Käytännössä tässä toiminnan ja tulosten arvioinnin osa-alueessa konkretisoituvat mallin perusta -osa-alueessa määritetyt suoriutumisen arvioinnit, sekä sitä mahdollisesti seuraavat sanktiot tai palkkiot. Yrityksen suorittamaan toimittajien valvontaan liittyy tärkeänä osana myös kehityssuunnitelmien laadinta (Björklund 2010; Mamic 2005). Kehityssuunnitelmilla teollinen tuottaja voi siis ohjata ja avustaa alkutuottajia kehittämään toimintansa vastuullisuutta. Toiminnan ja tulosten arviointiin liittyy tässä mallissa myös toimivan palautejärjestelmän olemassaolo (Mamic 2005). Mamic (2005) korosti erityisesti toimintaohjeiden mukaisesta suoriutumisesta palautteen antamista toimittajille, mutta olennaista lienee myös yrityksen suuntaan tulevan palautteen saaminen esimerkiksi korjausta vaativien toimenpiteiden suhteen.

Viimeisenä kohtana tässä ruokaketjun vastuullisuuden mallissa onkin *korjaavien toimenpiteiden* nuolet, joilla on tarkoitus kuvata mallin jatkuvaa luonnetta, sekä kaikkien sen osa-alueiden kytkeytymistä toisiinsa. Myös Leppelt ym. (2013), Mamic (2005) sekä Svensson ym. (2010) esittivät malleissaan osa-alueiden liittyvän tiiviisti toisiinsa. Vastuullisuuden kannalta onkin olennaista, että toiminnan ja tulosten arvioinnin yhteydessä havaitut puutteet korjataan, koskivat ne sitten toimintaohjeiden sisältöä tai vaikkapa yrityksen toimittajille tarjoamaa vastuullisuuskoulutusta.

Yrityksen konteksti ja toimialan erityispiirteet liittyvät tähän ruokaketjun vastuullisuuden johtamisen prosessiin myös kokonaisuudessaan. Erityisen leimauttavia ruoka-alan erityispiirteitä ovat alan korkea sidosryhmäkiinnostuksen aste sekä erityisen läheinen suhde kuluttajan ja lopputuotteen välillä. Nämä tekijät kasvattavat vastuullisuuden tärkeyttä ruoka-alan toimijoiden toiminnassa, ja tekevät täten myös ruokaketjun vastuullisuuden johtamisen prosessin kriittiseksi toiminnoksi vastuullisuuden toimeenpanevien yritysten toiminnassa.

3 METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella vastuullisuutta ja sen johtamista ruokaketjussa alkutuotannon ja teollisen tuotannon välillä, teollisen tuottajan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoite ohjaa tutkimuksen metodologisia valintoja. Tämä pääluku esittelee tässä tutkimuksessa tehdyt metodologiset valinnat.

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen tieteenfilosofiin lähtökohtiin liittyy keskeisesti niin ontologiset kuin epistemologisetkin kysymykset. Ontologia on filosofian alue, joka käsittelee kysymyksiä todellisuuden luonteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 130). Vastakkaisina lähestymistapoina voidaan pitää todellisuuden ymmärtämistä joko objektiivisesti tai subjektiivisesti. Subjektiivista lähestymistapaa kutsutaan myös konstruktionismiksi. Konstruktionismin mukaan todellisuus ymmärretään ihmisten mielissä muotoutuvaksi ja heidän omiin havaintoihinsa ja kokemuksiinsa perustuvaksi. Täten jokainen ihminen voi ymmärtää todellisuuden omansa laiseksi, ajan ja kontekstin myötä muuttuvaksi. Objektivismiin mukaan todellisuus ymmärretään sen sijaan yhdeksi, kaikkien ihmisten jakamaksi. Todellisuus nähdään siis ikään kuin ihmisistä erillisenä ja itsenäisenä kokonaisuutena. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13–14.) Koska tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään vastuullisuutta ja sen johtamista teollisen tuottajan ja alkutuottajien välillä, nähdään todellisuus konstruktionismin mukaisesti moninaisena ja tulkinnallisena.

Epistemologia on puolestaan filosofian alue, joka käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta (Hirsjärvi ym. 2013, 130). Sen avulla voidaan siis perustella se, minkälaiseen tietoon uskotaan ja kuinka tietoa voidaan tuottaa (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Tutkimuksen epistemologisia lähtökohtia voidaan kuvata positivismiin ja hermeneutiikan avulla. Hermeneutiikasta käytetään usein myös termiä interpretivismi (Eriksson & Kovalainen 2008, 20). Hermeneutiikka korostaa tutkimusprosessissa ymmärtämistä ja tulkintaa (Eriksson & Kovalainen 2008, 20), ja tieto nähdäänkin tulkinnalliseksi. Positivismiin mukaan tieto on sen sijaan objektiivista ja sitä voidaan tuottaa ainoastaan kokemuksen ja mittaamisen kautta (Eriksson & Kovalainen 2008,

17–18). Tämän tutkimuksen käsitys tiedosta nojaa hermeneutiikkaan, sillä tieto ymmärretään todellisuuden tavoin tutkimuksen tavoite huomioon ottaen subjektiiviseksi ja tulkinnalliseksi.

Tutkimuksen tavoite ohjaa valintaa tieteenfilosofisten lähtökohtien lisäksi myös kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat kausaaliset syy-seuraus -suhteet, joita etsitään aiemmasta teoriasta muodostettujen hypoteesien avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan objektiivisesti todennettavia ja tieteellisesti merkittäviä yleistyksiä, joista todellisuuden nähdään rakentuvan. (Hirsjärvi ym. 2013, 139–140; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 34.) Sen juuret ovat luonnontieteellisessä tutkimuksessa, mutta suuri osa myös liiketaloustieteellistä tutkimusta seuraa kvantitatiivista tutkimusotetta (Hirsjärvi ym. 2013, 139; Johnson & Duberley 2000; Koskinen ym. 2005, 33–37). Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella vastuullisuutta toimitusketjussa alkutuotannon ja teollisen tuotannon välillä ruoka-alan kontekstissa. Vastuullisuuden ilmentymistä ja erityisesti sen johtamista tarkastellaan ihmisten sille antaman sisällön kautta. Tavoitteena ei siis ole löytää yhtä yleistettävissä olevaa ja objektiivisesti todennettavissa olevaa totuutta, vaan tutkia ja ymmärtää vastuullisuutta ja sen johtamista toimitusketjussa ruoka-alan kontekstissa kokonaisvaltaisesti sekä sen erityispiirteet säilyttäen. Näin ollen tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi ei kvantitatiivinen tutkimus sovi.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on sen sijaan todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä tutkittavan kohteen kokonaisvaltainen tarkastelu (Hirsjärvi ym. 2013, 161). Todellisuus ymmärretään täten moninaiseksi ja tiedon nähdään muodostuvan prosessissa tulkinnan ja ymmärtämisen kautta. Kvalitatiivinen tutkimus nähdään myös keinoksi irtautua itsestään selvinä pidetyistä teoreettisista ja käsitteellisistä tottumuksista, kuten termeistä ja termeille annetuista merkityksistä (Koskinen ym. 2005, 23–24). Kvalitatiivinen tutkimus antaa täten mahdollisuuden tutkia esimerkiksi tutkittavien omia käsityksiä termeistä, ja rikastuttaa näin tutkittavan aiheen lähestymistapoja ja näkökulmia aiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita, ennemmin kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2013, 161). Näin ollen tämän tutkimuksen tavoite, vastuullisuuden ja sen johtamisen tarkastelu

toimitusketjussa, huomioon ottaen määräytyy tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi kvalitatiivinen tutkimusote.

Tieteellinen tutkimus voi luoda tietoa joko teorialähtöisesti tai empirialähtöisesti. Teorialähtöinen eli deduktiivinen päättelylogiikka luo tietoa aiemmasta teoriasta muodostettuja hypoteeseja empiriassa testaamalla. Tällöin liikutaan niin sanotusti yleisestä yksittäiseen. Sen sijaan empirialähtöinen eli induktiivinen päättelylogiikka lähtee liikkeelle yksittäisistä empiirisistä havainnoista ja pyrkii näiden perusteella muodostamaan yleisiä väitteitä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 21–23; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Erikssonin ja Kovalaisen mukaan (2008, 23) tutkimukset ovat kuitenkin harvoin selkeästi deduktiivisia tai induktiivisia, vaan sijoittuvat usein näiden rajamaille. Heidän mukaansa useissa tutkimuksissa käytetään eri vaiheissa niin deduktiivista kuin induktiivistakin päättelylogiikkaa. Tämänkaltaisia tutkimuksia kutsutaan abduktiivisiksi. Tämän tutkimuksen päättelylogiikka on teorialähtöinen, sillä liikkeelle lähdetään teoriasta käsin ja muodostetaan aiheesta esiymmärrys. Tämän jälkeen saavutettua esiymmärrystä testataan empiriassa, minkä lisäksi empiriassa pyritään myös tekemään tutkimusaiheesta tietoisuutta lisääviä havaintoja.

3.2 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen tavoite ohjaa tieteenfilosofisten ja päättelylogiikkaa koskevien lähtökohtien lisäksi myös tutkimusstrategian ja -metodin valintaa (Hirsjärvi ym. 2013, 132; Saunders, Lewis & Thornhill 2009, 136–137). Tämä tutkimus on laadullinen, jonka tavoitteena on vastuullisuuden ja sen johtamisen tarkastelu toimitusketjussa ruoka-alalla alkutuotannon ja teollisen tuotannon välillä. Tämä asetelma rajaa valittavina olevia tutkimusstrategioita. Tämän tutkimuksen tavoitteen, tieteenfilosofisten lähtökohtien, sekä päättelylogiikan kannalta mielekkäiksi tutkimusstrategisiksi vaihtoehtoisiksi rajautuvat etnografia, toimintatutkimus ja tapaus- eli casetutkimus.

Etnografia pyrkii tarkastelemaan, kuvailemaan ja ymmärtämään tutkimaansa kohdetta osallistumalla sen piirissä elävien ihmisten arkeen. Sille on keskeistä sekä tutkijan osallisuus että tutkimuksen ajallinen pitkäkestoisuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kuitenkin, koska tämän tutkimuksen toteuttamiseksi varattu aika on

rajallinen, ei etnografia sovellu käytetyksi tutkimusstrategiaksi. *Toimintatutkimuksessa* puolestaan sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tyypillistä sille on niin käytäntöön suuntautuminen, ongelmakeskeisyys, kuin tutkijan aktiivinen, jopa konsulttia muistuttava rooli (Eriksson & Kovalainen 2008, 208; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koska tämänkaltaiseen tutkijan aktiiviseen rooliin ei tässä tutkimuksessa ole mahdollisuutta, ei toimintatutkimus sovellu tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi. *Tapaustutkimuksessa* tutkitaan sen sijaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä tarkoituksena lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Se on yksi yleisimmin käytetyistä laadullisen tutkimuksen tutkimusstrategioista (Koskinen ym. 2005, 154) ja soveltuu tutkimusstrategiaksi erityisen hyvin silloin, kun halutaan lisätä syvällistä ymmärrystä tutkimuskohteesta kokonaisvaltaisesti siihen liittyvä konteksti huomioiden (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Yin 2009, 4). Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on vastuullisuuden ja sen johtamisen tarkastelu toimitusketjussa ruoka-alalla alkutuotannon ja teollisen tuotannon välillä, on tutkimuksen tutkimusstrategiaksi perusteltua valita tapaustutkimus.

Tapaustutkimuksen valintaa tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi puoltaa myös tutkimuskysymysten kysymyksenasettelu. Kuten Eriksson ja Koistinen (2005, 4–5) toteavat, on tapaustutkimus perusteltu tutkimusstrategia silloin, kun mitä, miten ja miksi -kysymykset ovat keskeisellä sijalla. He painottavat tapaustutkimuksen soveltuvan tutkimusstrategiaksi erityisen hyvin myös silloin, kun tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta, sekä kun tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Myös nämä kriteerit täyttyvät vähintäänkin kohtuullisesti tässä tutkimuksessa.

Tapaustutkimuksessa tarkastelun kohteena on siis yksi tai useampi toisiinsa suhteessa oleva tapaus (Eriksson & Koistinen 2005, 4; Hirsjärvi ym. 2013, 134; Koskinen ym. 2005, 154). Tapaus voi olla niin yksilö, ryhmä tai yhteisö (Hirsjärvi ym. 2013, 135), kuin yritys, yrityksen osa tai prosessikin (Koskinen ym. 2005, 154). Olennaista on, että tutkittavan tapauksen pystyy rajaamaan muusta kontekstista (Eriksson & Koistinen 2005, 5). Tämän tapaustutkimuksen kohteena on Suomen ruoka-alan teollisen tuotannon toimija. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan vastuullisuuden johtamista suhteessa alkutuotannon toimijoihin. Tutkittavana on vain yksi tapaus, mikä tekee tästä

tutkimuksesta *intensiivisen tapaustutkimuksen*. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan yhtä tai muutamaa ainutlaatuista tapausta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Eriksson & Koistinen 2005, 15; Eriksson & Kovalainen 2008, 119–122). *Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa* puolestaan on kyse monen tapauksen vertailevasta ja selityksiä etsivästä tutkimuksesta, jolla pyritään joko teorioiden luomiseen tai testaamiseen (Eriksson & Koistinen 2005, 15; Eriksson & Kovalainen 2008, 122–123). Koska tämän tutkimuksen aihetta, vastuullisuutta ja sen johtamista toimitusketjussa ruoka-alan kontekstissa alkutuotannon ja teollisen tuotannon välillä on tutkittu toistaiseksi vähän, on vain yhden tapauksen tutkiminen perusteltua aiheen syvällisen ymmärryksen lisäämiseksi. Tämän tutkimuksen kohteena olevan yrityksen valintaa tutkimuksen tapaukseksi puoltaa sen asema yhtenä Suomen suurimmista ruoka-alan teollisen tuotannon toimijoista. Koska kyseessä on suuri toimija, on oletettavissa, että se kokee sidosryhmiensä luomaa painetta vastuullisuudesta, ja on vähintäänkin tästä syystä ryhtynyt toimiin toimitusketjunsä vastuullisuuden kohentamiseksi. Tämä on luonnollisesti ennakkoehtona sille, että yrityksestä voidaan saada irti uusia näkökulmia, sekä luoda uutta ja syvällistä ymmärrystä aiheesta.

3.3 Aineiston kerääminen

Tapaustutkimukselle on tyypillistä aineiston kerääminen useita metodeja käyttämällä (Hirsjärvi ym. 2013, 135). Tavallisesti käytettyjä aineistolähteitä tapaustutkimusta tehdessä ovat erilaiset haastattelut, media-aineistot, tilastot, havainnointi sekä erilaiset dokumentit, kuten kokouspöytäkirjat tai muistiinpanot. Aineisto voi siis olla niin laadullista kuin määrällistäkin. (Eriksson & Koistinen 2005, 27.) Olennaista on menetelmän valitseminen aineiston keräämiseksi siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen (Koskinen ym. 2005, 157).

Saaranen-Kauppisen ja Puusniekkan (2006) mukaan perinteisimmät laadullisen tutkimuksen aineistohankintamenetelmät ovat haastattelu ja havainnointi. Nämä kaksi menetelmää voidaan katsoa soveltuvan parhaiten myös tämän tapaustutkimuksen pääasiallisiksi aineistonkeruumenetelmiksi. Havainnoinnin etuna voidaan nähdä välittömän ja suoran, ”todellisen elämän” tiedon saaminen tutkimuksen kohteesta (Hirsjärvi ym. 2013, 213). Menetelmän heikkoutena, ja sen tämän tutkimuksen osalta

poissulkevana syynä on kuitenkin menetelmän sitovuus ja aikaa vievyys. Haastattelu sen sijaan on erittäin joustava (Hirsjärvi ym. 2013, 204–205) ja suhteellisen nopea tapa kerätä tutkimuksen aineisto. Sen suurimpana vahvuutena voidaan kuitenkin tähän tutkimukseen liittyen nähdä se, että haastattelun keinoin on mahdollista saada perusteellista ja monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelun eduksi voidaan lukea myös se, että haastateltavan vastauksia on mahdollista syventää tarvittaessa lisäkysymysten avulla (Hirsjärvi ym. 2013, 205). Täten tämän tutkimuksen pääasialliseksi aineistonhankintamenetelmäksi valittiin haastattelu.

Haastattelut jaetaan ohjailevuutensa mukaan tavallisesti strukturoituun, puolistrukturoituun ja syvähaastatteluun (Koskinen ym. 2005, 104). Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua eli teemahaastattelua, joka voidaan nähdä strukturoidun ja syvähaastattelun välimuotona. Teemahaastattelussa käydään tavallisesti läpi ennalta suunniteltuja teemoja vapaasti keskustellen. Teemojen käsittelyjärjestys on vapaa ja haastattelumuoto antaa vapauksia myös lisäkysymysten esittämiseen. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista asioista ja ilmiöistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), mikä tekee siitä myös perustellun valinnan tämän tutkimuksen pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi.

Tämän tutkimuksen teemahaastatteluihin osallistui kolme henkilöä eri puolilta tutkimuksen kohdeorganisaatiota. Haastateltaviksi valikoitiin niitä henkilöitä, jotka työskentelevät asian parissa. Ensimmäiseen haastatteluun osallistuivat sekä kohdeyrityksen laatupäällikkö että viestintä ja IR -päällikkö, ja toiseen haastatteluun osallistui puolestaan yrityksen nautapalvelun johtaja, joka toimii myös yrityksen alkutuotannon johtoryhmän jäsenenä. Näillä henkilövalinnoilla mahdollistettiin sekä tietämyksen että näkemysten laaja-alaisuus. Molemmat haastattelut toteutettiin Seinäjoella, joista ensimmäinen helmikuussa 2014 ja toinen maaliskuussa 2014.

Haastatteluissa käytetty haastattelurunko löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 1). Haastattelurungossa esitettyjen teemojen alle on kerätty muutamia esimerkkikysymyksiä, joilla pyrittiin virittämään keskustelua kustakin haastattelun teemasta. Käytetyt kysymykset vaihtelivat jossakin määrin haastattelusta toiseen.

Teemahaastatteluissa kerätyn aineiston ohella tässä tapaustutkimuksessa on käytetty sekundäärilähteinä sekä yrityksen internetsivuja, vuosikertomuksia että yritys vastuuraportteja. Tällä useamman aineistonkeruumenetelmän käyttämisellä pyrittiin aineistonkeruu triangulaatioon, jonka tarkoitus oli lisätä tämän tutkimuksen luotettavuutta.

3.4 Aineiston analysointi

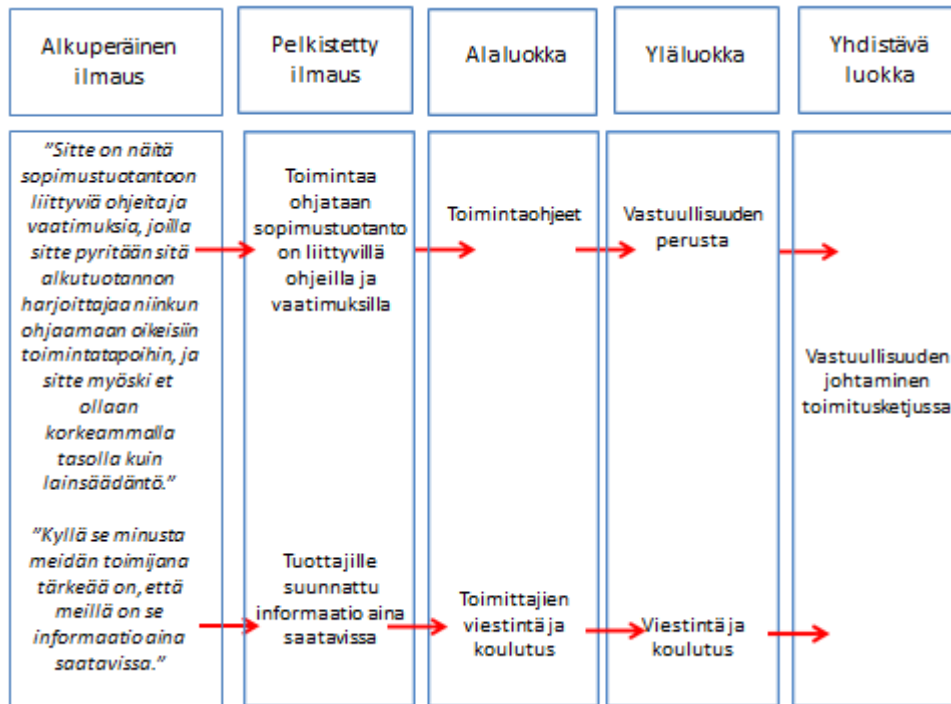
Teemahaastatteluiden jälkeen seurasi aineiston analysoinnin vaihe. Aineiston huolellinen analysointi, tulkinta ja johtopäätösten teko voidaankin lukea tutkimuksen olennaisimpiin vaiheisiin, sillä analysointivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia aineisto antaa asetettuihin tutkimusongelmiin (Hirsjärvi ym. 2013, 221). Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan aineiston analyysillä tarkoitetaan varsin arkipäiväisiä asioita, kuten aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sekä sisällön erittelyä, jäsentämistä ja pohdintaa.

Aineiston analysointiin liittyy läheisesti myös tutkimuksessa omaksuttu päättelylogiikka. Päättelylogiikan mukaisesti myös aineiston analysointi voidaan nähdä joko aineisto- tai teorialähtöisenä. Tässä tutkimuksessa sijoitetaan kuitenkin johonkin aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analysoinnin rajamaille. Tuomi ja Sarajärvi kutsuvatkin tätä analyysin välimuotoa teoriaohjaavaksi analyysiksi (2002, 101). Teoriaohjaava analyysi on siis aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuoto, jossa on tunnistettavissa aikaisemman teorian vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan ennemminkin uusia ajatusuria aukova (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98). Tässä tutkimuksessa olikin siis tarkoitus hakeutua ääripäiden välimaastoon, ja yrittää näin ollen jo olemassa olevan teorian avulla nostaa myös esiin uusia aineistolähtöisiä huomioita tutkimuksen aiheesta.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston analyysi aloitettiin muuttamalla haastatteluissa kerätty laadullinen aineisto kirjalliseen muotoon eli litteroitiin. Litterointi helpottaa usein varsinaista analysointivaihetta, sillä tekstimuotoista aineistoa on helpompi käsitellä kuin haastattelun äänitallenteita. Tässä tutkimuksessa litteroitiin haastateltavien ääninauhalle tallennettu puhe sanatarkasti, jotta aineiston sisältö säilyi muuttumattomana. Tämän jälkeen teksti luettiin läpi useaan kertaan ja pohdittiin sitä tutkimuskysymysten valossa.

Aineistoon perehtymisen jälkeen siirryttiin sen tarkempaan analysointiin, joka toteutettiin teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan analysoida kirjallista materiaalia systemaattisesti ja objektiivisesti (Kygäs & Vanhanen 1999, 3). Sen avulla pyritään myös saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Sisällönanalyysia voidaan kuvata myös tavaksi järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä (Kygäs & Vanhanen 1999, 3). Tässä tutkimuksessa aineistoa ei kuitenkaan kvantifioitu, vaan keskityttiin sen sijaan tarkastelemaan sitä, millaisia asioita aineistosta nousi esiin.

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto *pelkistettiin* koodaamalla. Koodaaminen tarkoittaa nimien (koodien) antamista aineistossa oleville sisällöllisille asioille (Eriksson & Koistinen 2005, 31). Litteroidun tekstin marginaaliin poimittiin tekstistä esiin nostetut koodit, jonka jälkeen pelkistetyt ilmaisut kerättiin erillisille listoille. Alustava koodilista luotiin teorian pohjalta jo ennen haastatteluja, ja sitä tarkennettiin vielä haastatteluiden jälkeen. Analyysiyksikkönä päädyttiin käyttämään järjellisiä asiakokonaisuuksia. Aineiston pelkistämisen jälkeen se *ryhmiteltiin*, eli yhdistettiin pelkistetyistä ilmaisuista ne asiat, jotka näyttivät kuuluvan yhteen (Kygäs & Vanhanen 1999, 5). Samankaltaiset ilmaisut yhdistettiin näin samaan alaluokkaan, jolloin aineisto alkoi tiivistyä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112-113). Tämän jälkeen analyysiä jatkettiin *abstrahoimalla* eli käsitteellistämällä sitä. Käsitteellistämisessä edettiin alkuperäisistä kielellisistä ilmaisuista teorettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114). Saman sisältöiset alaluokat yhdistettiin toisiinsa, jolloin alaluokista muodostui yläluokkia. Tätä aineiston abstrahointia jatkettiin yhdistämällä luokkia niin kauan kuin se oli aineiston sisällön kannalta mielekäästä (Kygäs & Vanhanen 1999, 7). Kuvio 8 havainnollistaa aineistoesimerkein tutkimuksen sisällönanalyysin toteutusta.



Kuvio 8 Sisällönanalyysin toteutus (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002)

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on olennaista sen laadun varmistamiseksi. Luotettavuuden arvioinnissa perinteisesti käytettyjä määreitä ovat reliaabelius ja validius. Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan sen tulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Reliabiliteetin yhteydessä puhutaankin usein tulosten ristiriidattomuudesta (Koskinen ym. 2005, 255). Validius puolestaan viittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyyn mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Myös se, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata, kuvaavat tutkimuksen validiteettia (Koskinen ym. 2005, 254).

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat alun perin lähtöisin kvantitatiivisen tutkimuksen piiristä, joten niiden soveltuvuutta kvalitatiivisen tutkimuksen yhteyteen on kyseenalaistettu (Hirsjärvi ym. 2013, 232; Koskinen ym. 2005, 255–256; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Laadullisen tapaustutkimuksen luotettavuuden osoittaminen kiteytyykin lähinnä tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen eli tarkkaan selostukseen tutkimuksen kulusta sen kaikissa vaiheissa

(Hirsjärvi ym. 2013, 232). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on siis kokonaisvaltaista kriittistä tarkastelua (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), jota toteutettiin huolellisesti läpi koko tämän tutkimuksen. Esimerkiksi tutkimuksen empiirisen aineiston tulokset lähetettiin haastatelluille tarkastettaviksi väärinymmärryksiltä välttymiseksi.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin kohentamaan huolellisen tutkimuksen kulun kuvaamisen ohella myös triangulaation avulla. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden käyttämistä tutkimuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa pyrittiin aineistotriangulaatioon käyttämällä haastatteleamalla saadun primääriaineiston ohella sekundääriaineistoa, joka koostui niin kohdeyrityksen internetsivuista, vuosikertomuksista kuin yritysraportteistakin.

Tämän tutkimuksen rajoitteena voidaan nähdä tapaustutkimuksille tyypillisesti tulosten yleistettävyys (Eriksson & Koistinen 2005, 34). Yleistettävyyden sijaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein myös tulosten siirrettävyydestä tapauksesta toiseen. Tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä edesauttavat muun muassa tutkimuksen kontekstin, haastateltavien valinnan, sekä aineiston keräämisen ja analysoinnin tarkka ja selkeä kuvaus. (Graneheim & Lundman 2004, 110.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut yhden yleistettävissä olevan totuuden löytäminen, vaan vastuullisuuden ja sen johtamisen tarkastelu toimitusketjussa ruoka-alan kontekstissa teollisen tuottajan ja alkutuotannon välillä. Intensiivisten tapaustutkimusten tarkoitus onkin tilastollisesti yleistettävissä olevan totuuden löytämisen sijaan tutkia ja ymmärtää tapausta itsessään (Eriksson & Koistinen 2005, 34; Eriksson & Kovalainen 2008, 121).

Jos tapaustutkimuksesta halutaan kuitenkin yleistyksiä tehdä, pyritään yleensä ennen kaikkea analyyttiseen yleistämiseen, eli teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 189). Jossain määrin tapaustutkimusta voidaan siis käyttää jo olemassa olevan teorian vahvistamiseen tai heikentämiseen (Eriksson & Koistinen 2005, 35), sekä luomaan uusia käsitteellistyksiä tutkittavan ilmiön syvällisempää ymmärtämistä varten. Vaikka käsitteellistykset eivät olisikaan suoraan yleistettävissä kontekstista toiseen siirryttäessä, voivat ne tuoda uusia näkökulmia ilmiöön myös muihin konteksteihin siirryttäessä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 189.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA AKATEEMINEN KESKUSTELU

Tässä pääluvussa esitellään tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä raportoidaan haastatteluissa kerätyn empiirisen aineiston analyysin tulokset. Tulosten raportoinnin yhteydessä käydään myös keskustelu aikaisemmin tehdyn tutkimuksen ja tämän tapaustutkimuksen empiirisen aineiston kesken.

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Atria Oyj on suomalainen elintarvikealan yritys, joka on perustettu 1900-luvun alkupuolella. Vuosien kuluessa Atria Oyj on kansainvälistänyt toimintaansa, ja toimiikin nykyisin Suomen lisäksi Ruotsissa, Tanskassa, Venäjällä ja Virossa. Konserni on jaettu tämän mukaisesti myös neljään liiketoiminta-alueeseen, joita ovat Atria Suomi, Atria Skandinavia, Atria Venäjä sekä Atria Baltia. (Atria Oyj Internetsivut.) Konsernin liikevaihto vuonna 2013 oli 1 411,0 milj. euroa, jonka myötä kasvua edellisvuoden liikevaihtoon verrattuna tuli hieman vajaa 70 milj. euroa. Liikevoitto pieneni kuitenkin 2,2 prosentista 1,4 prosenttiin. Konsernin palveluksessa työskenteli vuonna 2013 keskimäärin 4 669 henkilöä, joka tarkoittaa 229 henkilön vähennystä edellisvuoteen verrattuna. (Atrian vuosikertomus 2013; Atrian vuosikertomus 2012.)

Atria Oyj:n asiakasryhmiä ovat päivittäistavarakauppa, Food Service -asiakkaat sekä alan teollisuus. Tämän lisäksi yrityksellä on myös omiin tuotemerkkeihinsä perustuvaa Fast Food -konseptiliiketoimintaa. (Atria Oyj Internetsivut.) Atria Oyj:n tuotevalikoima sisältää sekä tuoretta että kuluttajapakattua lihaa, lihavalmisteita, valmisruokia, siipikarjatuotteita sekä erilaisia herkuttelutuotteita. Porsas, nauta ja siipikarja ovat yrityksen lihatuotteiden pääraaka-aineita. (Hyvän ruuan lähteillä 2012.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on Atria Oyj:n toiminta Suomessa. Suomen toiminnoista Atrialla vastaa sen tytäryhtiö Atria Suomi Oy, joka kehittää, valmistaa ja markkinoi sekä tuoreita elintarvikkeita että niihin liittyviä palveluja. Atria Suomen liiketoimintoja ovat lihaliiketoiminta, lihavalmisteliiketoiminta, siipikarjaliiketoiminta sekä valmisruokaliiketoiminta, ja sen tuotantolaitokset sijaitsevat Nurmossa, Kuopiossa,

Kauhajoella, Forssassa ja Karkkilassa. Yrityksen asiakkaita ovat vähittäiskauppa, Food Service -asiakkaat, teollisuus sekä vienti. (Atria Suomi Oy Internetsivut.)

Atria Suomen johtava tuotemerkki on Atria, joka on yksi Suomen tunnetuimmista elintarvikebrändeistä. Muita yrityksen tuotemerkkejä Suomessa ovat Forssan ja Sibylla. Atria Suomi on useiden tuoteryhmiensä markkinajohtaja Suomessa, ja sen kokonaismarkkinaosuus päivittäistavarakaupassa onkin noin 25 prosenttia. (Hyvän ruuan lähteillä 2012.) Yrityksen liikevaihto kasvoi edellisvuoteen verrattuna 67,3 milj. eurolla ollen täten vuonna 2013 886,8 milj. euroa. Liikevoittoa kertyi 32,9 milj. euroa. Henkilöstöä Atria Suomi työllisti sen sijaan vuonna 2013 keskimäärin 2 146, joka oli 98 henkilöä enemmän kuin vuonna 2012. (Atrian vuosikertomus 2013; Atrian vuosikertomus 2012; Atrian yritysraportti 2013.)

Atria Suomi Oy:n lisäksi Atrialla on Suomessa tytäryhtiöt A-Tuottajat Oy ja A-Rehu Oy. A-Tuottajat on keskittynyt lihan hankintaan, eläinvalitykseen sekä lihantuotannon kehittämiseen, ja A-Rehu Oy puolestaan valmistaa ja markkinoi rehuja sekä muita kotieläintilojen tuotantopanoksia. (Atria Tuottajat Internetsivut.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on Atrian vastuullisuustoiminta Suomessa. Vastuullisuutta ja sen johtamista tarkastellaan Atrian toimitusketjussa suhteessa lihatoimittajiin, ja tarkentavia esimerkkejä yrityksen käytännöistä annetaan erityisesti sen nautaketjun toiminnasta.

4.2 Näkemyksiä vastuullisuudesta ruoka-alalla

4.2.1 Vastuullisuuden taustat ja erityispiirteet

Atrian vastuullisuuden alkuun panevista tekijöistä keskusteltaessa kertoivat haastateltavat yrityksen toiminnan olleen aina vastuullista, mutta vastuullisuusnimellä asioista puhutun vasta muutamia vuosia. Eräs haastateltava mainitsi kuitenkin 90-luvun puolivälin ja Euroopan Unioniin liittymisen eräänlaiseksi käännekohtaksi Suomen ruoka-alalla, sillä silloin hän kuvasi ruoka-alan toimijoille tulleen *tarpeen erilaistua* sekä etsiä uusia keinoja kotimaisen tuotannon vahvuuksien esiin tuomiseen. Atrian kerrottiin ottaneen tällöin käyttöönsä Atria laatu liha -ohjelman, joka oli ensimmäinen tuotannon laatuun ja alkutuotantoketjuun liittyvä lainsäädäntötason yläpuolelle tähtäävä

toimenpideohjelma. Näin ollen vaikka vastuullisuudesta onkin puhuttu vasta muutamia vuosia, ja vaikka ensimmäinen vastuullisuusraportti Atrian toiminnasta julkaistiin vasta vuonna 2009, kertoivat haastateltavat vastuullisuuden olevan Atrialle ”*perinteistä toimintaa*”.

Tämän esiin nostetun erilaistumisen tarpeen ohella haastateltavat kertoivat Atrian tunnistaneen vastuullisuuden tärkeäksi osaksi toimintaansa myös *sidosryhmiensä vaatimuksen* myötä. Kuluttajat nimettiin Atrian tärkeimmäksi sidosryhmäksi, ja koska vastuullisuuskysymysten nähtiin kiinnostavan nykypäivän kuluttajia ja vaikuttavan myös heidän ostopäätöksiinsä, nähdään vastuullinen toimintatapa Atrialle elinehtona. Haastateltavat kuvasivatkin vastuullisuutta niin Atrian toiminnassa kuin ruoka-alalla yleisestikin ”*ykkösjuttuna*”. Eräs haastateltava totesikin:

”Jos tuotteet eivät ole turvallisia syödä, myös Atrian toiminta lakkaa”.

Tämä kuvaa hyvin vastuullisuuden ja liiketoiminnan välistä läheistä yhteyttä ruoka-alalla.

Eräs haastateltava mainitsi kuitenkin, ettei näe vastuullisuuden ja sen eri osa-alueiden vaikuttavan suoraan kuluttajien ostopäätökseen. Sen sijaan, jos Atria ”*tössisi*” jollakin vastuun osa-alueella, olisi sillä hänen mielestään mitä todennäköisimmin negatiivinen vaikutus tuotteiden myyntiin. Täten voitaneen myös *pelko vastuuttoman toiminnan aiheuttamista mainevaikutuksista* nähdä yhtenä tekijänä Atrian vastuullisuustoiminnan takana.

Nämä haastatteluissa mainitut Atrian vastuullisuuden taustatekijät, tarve erilaistua, sidosryhmien vaatimus sekä pelko vastuuttoman toiminnan aiheuttamista mainevaikutuksista, ovat hyvin linjassa myös aikaisemman tutkimuksen osoittamien vastuullisuuden alkuun panevien tekijöiden kanssa. Erityisen vahvasti aiemmassa tutkimuksessa on tuotu esiin sidosryhmien vaatimusten vaikutus yritysten toiminnan vastuullisuuteen niin ruoka-alalla (Forsman-Hugg ym. 2013) kuin yleisestikin (Andersen & Skjoett-Larsen 2009; Björklund 2010; Seuring & Müller 2008). Korkean sidosryhmäkiinnostuksen voidaan nähdä liittyvän myös pelkoon vastuuttoman toiminnan aiheuttamista mainevaikutuksista. Björklundin (2010) mukaan yritykset, jotka eivät vastaa sidosryhmiensä asettamiin odotuksiin vastuullisesta toiminnasta, voivat kärsiä vastuuttoman toiminnan aiheuttamista mainehaitoista. Mainehaittojen

pelko voidaankin nähdä myös Atrian vastuullisuustoiminnan takana, sillä kuten eräs haastateltava totesi, jos Atria ”tössisi” jollakin vastuun osa-alueella, olisi sillä hänen mielestään mitä todennäköisimmin negatiivinen vaikutus tuotteiden myyntiin.

Erilaistumisen tarpeen voitaneen sen sijaan nähdä liittyvän Heikkurisen ja Forsman-Huggin (2011) sekä Björklundin (2010) esiin tuomaan näkemykseen, jonka mukaan vastuullisuudesta on tullut joissain tapauksissa yrityksille jopa kilpailuedun lähde. Atrian kerrottiin Euroopan Unioniin liittymisen myötä etsineen muiden Suomen ruoka-alan toimijoiden kanssa keinoja erilaistua, jonka seurauksena se myös lanseerasi ensimmäisen tuotannon laatuun ja alkutuotantoketjuun liittyvän lainsäädäntötason yläpuolelle tähtäävän toimenpideohjelman. Tällä pyrittiin siis sekä tuomaan esiin että kehittämään entisestään lihantuotannon laatua ja vastuullisuutta verrattuna kilpailijoihin, ja täten myös saavuttamaan kilpailuetua.

Myös globalisaation voidaan nähdä liittyvän tähän Atrialle tulleeseen tarpeeseen erilaistua, sillä Euroopan Unioniin liittymisen myötä tuli Suomen ruokamarkkinoille lisää ulkomaisia kilpailijoita. Globalisaation vaikutuksen yritysten lisääntyneeseen vastuullisuuskiinnostukseen on tuonut esiin myös Björklund (2010), tosin hänen mainitsemistaan lisääntyneestä toimintojen ulkoistamisesta tai ulkomaisista hankinnoista ei tässä tapauksessa ollut kyse, vaan ennen kaikkea lisääntyneestä kansainvälisestä kilpailusta. Kaiken kaikkiaan tuotannon laadun ja vastuullisuuden kehittämisellä pyrittiin Atrialla siis erilaistumaan niin koti- kuin ulkomaisistakin kilpailijoista, ja saavuttamaan täten myös kilpailuetua näihin nähden.

Vastuullisuuden taustatekijöihin liittyy olennaisesti myös toimialan erityispiirteet. Haastatteluissa nousi ruoka-alan erityispiirteenä erityisesti esille kuluttajan läheinen suhde tuotteeseen. Läheinen suhde ja ruoan suuri merkitys ihmisille on tuotu esiin myös aiemmassa tutkimuksessa (esim. Hartmann 2011). Kuluttajan ja tuotteen läheisestä suhteesta voidaankin nähdä kumpuavan kuluttajan tiedonjano ruoka-alan toimijoiden toimintaa ja vastuullisuutta kohtaan. Eräs haastateltava totesikin, että

”Kuluttajalla on erittäin läheinen suhde siihen meidän tuotteeseen, jolloin on erittäin ymmärrettävää, että kuluttajaa kiinnostaa tietenkin maun ja tuotteen ominaisuuksien lisäksi myös se tuotantotapa, kaikki mitä sen tuotteen taustalla on.”.

Kaiken kaikkiaan voidaan kuluttajan ja tuotteen välisen läheisen suhteen sekä siitä kumpuavan tiedontarpeen itse tuotteesta ja sen taustasta nähdä aiheuttavan vastuullisuuskysymysten korostumista ruoka-alan toimijoiden toiminnassa.

Toisena ruoka-alan erityispiirteenä haastatteluissa nousi esiin vastuullisuuden eräänlainen kriittisyys ruoka-alan kontekstissa.

”Liha-ala on sillä tavalla erityinen, kun eläin siinä tapetaan, niin se on niinku vielä kriittisempi se (vastuullisuus), uskoisin näin, kuluttajan silmissäkin.”

Eläinten tappamisen nähtiin siis tekevän vastuullisuudesta kuluttajien silmissä erityisen kriittistä. Tähän vaikuttanee tappamiseen usein yhdistetyt eettiset kysymykset. Vastuullisuuden kriittisyydellä tarkoitettaneen siis tässä tapauksessa tuotannon eettisyyden vaatimuksesta kumpuavaa vastuullisuuden tärkeyttä.

4.2.2 Vastuullisuuden osa-alueet ja niiden painottuminen

Haastateltavat kertoivat Atrian lähestyvän vastuullisuutta seitsemän osa-alueen kautta, joita ovat ympäristö, tuoteturvallisuus, ravitsemus, työhyvinvointi, eläinten hyvinvointi, paikallinen hyvinvointi sekä talous. Jakotapa on siis yhteneväinen Forsman-Hugg ym. (2013) esittämän Suomen ruoka-alan vastuullisuuden osa-alueiden kanssa. Haastateltavien mukaan kaikki vastuullisuuden seitsemän osa-alueita tunnistetaan Atrian liiketoiminnan kannalta olennaisiksi, mutta tärkeänä pidetään myös sitä, että kaikilla toteutettavilla vastuullisuustoimilla on liiketoiminnallinen sidos.

”Kaikellahan täytyy olla tietenkin sen liiketoiminnan sidos, myös niillä vastuullisuusasioilla, niiden pitää olla tähän bisnekseen liittyviä.”

Tämän perusteella voitaneen taloudellisen vastuun täyttämisen nähdä olevan ennakkoehtona muille Atrian vastuullisuuspyrkimyksille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö muut vastuullisuuden osa-alueet olisi merkittäviä Atrian toiminnassa, sillä kuten jo aiemmin mainittiin, näkivät haastateltavat vastuullisuuden olevan ruoka-alalla suorastaan elinehto;

”Jos me emme toimi vastuullisesti, niin ei Atriaakaan kyllä ole olemassa.”

”Liiketoimintaa ei ole olemassa jos toimintatapa ei ole vastuullinen.”.

Liiketoiminnan kannattavuuteen liitettiin haastatteluissa usein myös tuotteiden ja tuotannon laatu, sillä laadukas tuotanto nähtiin kaiken kaikkiaan nykypäivänä kannattavuuden elinehtona. Tuotannon laatuun liittyy ruoka-alalla puolestaan olennaisesti toiminnan vastuullisuus, sillä esimerkiksi lihantuotannossa laatu konkretisoituu ennen kaikkea hyvinvoiviin eläimiin. Vastuullisuusasiat, kuten esimerkiksi eläinten hyvinvointi, liitettiin taas puolestaan myös kannattavuuteen, ja eräs haastateltava kuvasikin monien vastuullisuusasioiden tuottavan myös taloudellista hyötyä.

”Ja sitte myöski monet (vastuullisuus-) asiat on sellasia, että ne samalla myöski tuottaa taloudellista hyötyä jossain muodossa; eläimet voi paremmin ja ne kasvaa paremmin ja rehun käyttösuhde on parempi ja niin edelleen.”.

Kaiken kaikkiaan vastuullisuusasioiden koettiin siis olevan ruoka-alalla tiukasti kytköksissä laadukkaaseen tuotantoon, joka puolestaan nähtiin toiminnan kannattavuuden elinehtona. Näin ollen vastuullisuudella ja liiketoiminnan kannattavuudella nähtiin ruoka-alalla olevan erittäin läheinen kytkös. Kuvio 9 pyrkii havainnollistamaan tätä vastuullisuuden, laadun ja kannattavuuden koettua yhteyttä ruoka-alalla.



Kuvio 9 Vastuullisuuden, laadun ja kannattavuuden kytkös

Haastatteluissa keskusteltiin myös vastuullisuuden osa-alueiden painottumisesta alkutuotannon ja teollisen tuotannon toiminnassa. Haastateltavat näkivät teollisen tuotannon kohdalla korostuvan vastuun tuoteturvallisuudesta ja ravitsemuksesta, kun taas eläinten hyvinvoinnista ja ympäristövastuusta suuren vastuun katsottiin kuuluvan alkutuotannolle.

”Elintarviketeollisuudelle luonnollisesti tipahtaa kaikista tärkeimpänä tuoteturvallisuuden ja ravitsemuksellisen vastuun kantaminen, jopa enemmän kuin kuluttajalle itselleen, ... ku sitte taas eläinten hyvinvoinnista ja ympäristövastuusta luonnollisesti se suuri vastuu on siellä alkutuotannossa.”

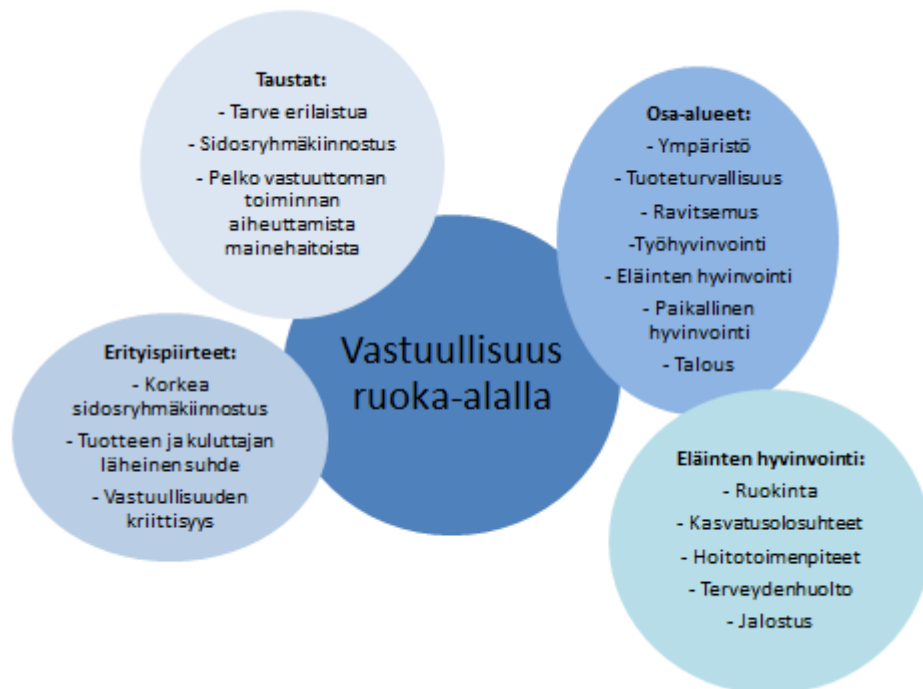
Tästä poiketen eräs haastatelluista näki kuitenkin alkutuotannon vastuun keskittyvän vastuuseen eläinten hyvinvoinnista, eikä maininnut esimerkiksi alkutuotannon ympäristövastuuta lainkaan. Haastateltavat mainitsivat myös, että koska julkisuudessa usein vastuun eläinten hyvinvoinnista katsotaan kuuluvan myös teollisen tuotannon harteille, kantaa Atria luonnollisesti myös siitä vastuuta yhteistyössä alkutuotannon kanssa.

Nämä haastateltavien näkemykset vastuun osa-alueiden painottumisesta ruokaketjun alkupään toimijoiden kohdalla eroavat osittain aiemmassa tutkimuksessa esitetystä. Suomen ruoka-alan osa-aluejakoon suhteutettuna Smith (2008) näki alkutuotannon vastuun painottuvan eläinten hyvinvoinnin, tuoteturvallisuuden, ympäristön ja ravitsemuksen osa-alueisiin, ja teollisen tuotannon vastuun sen sijaan tuoteturvallisuuden, ravitsemuksen, ympäristön sekä työntekijöiden ja eläinten hyvinvoinnin osa-alueisiin. Smithin (2008) näkemykseen verrattuna ei Atrialla tuotu esiin alkutuotannon kannalta merkittävistä vastuun osa-alueista vastuuta tuoteturvallisuudesta ja ravitsemuksesta, eikä teollisen tuotannon kannalta merkittävistä osa-alueista ympäristövastuuta ja vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista.

Ainoaksi sekä alkutuotannon että teollisen tuotannon kohdalla painottuvaksi vastuun osa-alueeksi nähtiin siis tämän perusteella eläinten hyvinvoinnin osa-alue. Atrialla eläinten hyvinvointi jaettiin kattamaan alkutuotannon toiminnassa niin eläinten ruokinnan, kasvatusolosuhteet, hoitotoimenpiteet, terveydenhuollon kuin

jalostuksenkin. Tämä Atrian tapa jakaa eläinten hyvinvointi alkutuotannossa on melko yhteneväinen aiemman tutkimuksen esittämän kanssa, sillä Penttilä ym. (2012) jakoivat eläinten hyvinvoinnin koskemaan alkutuotannon osalta ruokintaa, kasvatusympäristöä, terveyttä sekä käyttäytymistä. Käyttäytymisen osa-aluetta ei Atria puolestaan ole sisällyttänyt omaan jakotapaansa, mutta on sen sijaan aiempaan tutkimukseen verrattuna sisällyttänyt ylimääräisinä vastuun osa-alueina hoitotoimenpiteet ja jalostuksen.

Kuvio 10 tiivistää tämän luvun 4.2 esittämät empiriasta esiin nousseet asiat kuvaamaan ruoka-alan vastuullisuutta sisältäen niin vastuullisuuden taustalta löytyvät tekijät, erityispiirteet kuin osa-alueetkin.



Kuvio 10 Ruoka-alan vastuullisuuden leimaa-antavat piirteet

Empirian mukaan vastuullisuuden taustatekijöinä näyttäytyivät siis niin erilaistumisen tarve, korkea sidosryhmäkiinnostus kuin pelko vastuuttoman toiminnan aiheuttamista mainevaikutuksista. Ruoka-alan vastuullisuuden erityispiirteinä haastatteluissa nähtiin sen sijaan tuotteen ja kuluttajan läheinen suhde, vastuullisuuden kriittisyys erityisesti liha-alalla, sekä myös korkea sidosryhmäkiinnostuksen aste. Ruoka-alan vastuullisuuden osa-alueiksi tunnistettiin jo aiemmassakin tutkimuksessa (Forsman-Hugg ym. 2013) esiin nousseet ympäristö, tuoteturvallisuus, ravitsemus,

työhyvinvointi, eläinten hyvinvointi, paikallinen hyvinvointi sekä talous. Näistä ruokalan vastuun osa-alueista nähtiin teollisen tuottajan ja alkutuottajan välillä erityisen olennaisena vastuu eläinten hyvinvoinnista, jonka puolestaan nähtiin käytännössä konkretisoituvan ruokinnan, kasvatusolosuhteiden, hoitotoimenpiteiden, terveydenhuollon sekä jalostuksen osa-alueissa.

4.3 Vastuullisuus ja sen johtaminen toimitusketjussa suhteessa lihatuottajiin

4.3.1 Vastuullisuuden johtamisen tarve ja vaikutusmahdollisuudet toimitusketjussa

Myös Atrialla on tunnistettu jo aiemmassakin tutkimuksessa esiin nostettu tarve huomion kiinnittämiseksi oman toiminnan vastuullisuuden lisäksi myös toimitusketjun muiden toimijoiden vastuullisuuteen (esim. Smith 2008). Tarve kumpuaa tässäkin tapauksessa esimerkiksi mainehaittojen pelosta, ja kaikissa haastatteluissa tuotiinkin esille näkemys, jonka mukaan minkä tahansa kriisin kohdistuessa yrityksen tuotteisiin, lankeaa vastuu suurelta osin Atrian harteille kun tuotteessa lukee ”Atria”.

”Kun on kuluttajatuotteista kysymys, niin vaikka mikä kriisi siihen tuotteeseen liittyy, niin kun siinä lukee Atria siinä tuotteessa, niin kyllä se suurimmaksi osaksi tulee sit aina meidän vastuulle sit kuitenkin.”

”Kyllä se (vastuu) sillä tavalla sitten tosiaan vierittyy siihen Atriaan ja siihen lopputuotteeseen, koska kuluttaja näkee tietysti sen.”

Täten Atrialla on siis tiedostettu tarve toimitusketjun vastuun johtamiselle ja onkin myös ryhdytty toimiin ketjun vastuullisuuden edistämiseksi. Haastateltavien mukaan Atrialla nähdäänkin alkutuotanto erittäin olennaisena osana toimitusketjua.

Kuitenkin näkemykset Atrian vaikutusmahdollisuuksista sen toimitusketjun vastuullisuuteen vaihtelivat haastateltavien kesken. Eräs haastateltavista koki, ettei kaikkeen voida vaikuttaa, ja painottikin lähinnä Atrian vaikutusmahdollisuuksia sen omaan sisäiseen toimintaan, erityisesti tuotteiden turvallisuuteen ja laatuun liittyen.

”Kyllä me tunnetaan se koko ketjun vastuu, mutta kaikkeen mekään ei voida vaikuttaa.”

Toinen haastateltava puolestaan näki Atrian vaikutusmahdollisuudet hyvinä erityisesti alkutuotannon toimijoiden toiminnan vastuullisuuden suhteen.

”No totta kai vaikutusmahdollisuuksia on, koska on juuri nämä tuotantosopimukset, on hinnoittelut, kaikki tällaiset keinot joilla pystytään vaikuttamaan.”

Myös aiempi tutkimus tukee vaikutusmahdollisuuksien olemassaoloa. Esimerkiksi Hartmann (2011) toteaa yrityksen toimittajille asettamien vastuullisuusvaatimusten vaikuttaneen positiivisesti toimittajien vastuullisuussuoriutumiseen, ja näin ollen myös koko ruokaketjun vastuullisuuteen. Tämän lisäksi aiemman tutkimuksen kuvailema tyypillinen teollisen tuotannon ja alkutuotannon välinen, usein pitkäikäinen, ja luottamukseen sekä jaettuihin riskeihin ja palkkioihin perustuva toimitussuhde (Smith 2008), tarjonnee hyvät puitteet vaikutusmahdollisuuksille toisen osapuolen toiminnan vastuullisuuteen. Haastateltavat kuvasivatkin Atrian ja lihatuottajien välistä yhteyttä seuraavasti:

”Kyllä tää on tavallansa hyvin tiivis tää ketju ja kohtaloyhteys.”

Vastuullisuuden johtamisessa Atrian ja alkutuottajien välillä ei kuitenkaan liene kyse yksinomaan Atrian oman hyödyn tavoittelusta mainehaittojen pelossa, sillä alkutuotannon vastuullinen toiminta nähtiin haastateltavien mukaan erittäin olennaisena myös alkutuottajien itsensä kannalta.

”Jotta tuottaja pystyis myös tienaamaan sen oman palkkansa siitä työstä, silloin tuotannon on oltava kunnossa.”

Koska tuotannon laatuun liitettiin olennaisesti myös sen vastuullisuus, voitaneen vastuullisen toiminnan nähdä kaiken kaikkiaan olevan molempia osapuolia hyödyttävää.

4.3.2 Vastuullisuuden johtaminen sisäisesti ja ulkoisesti

Aiemmassa tutkimuksessa Mamic (2005) on korostanut erityisesti yrityksen oman toiminnan vastuullisuuden tärkeyttä, jotta myös sen toimittajat sitoutuisivat

vastuulliseen toimintaan. Myös Andersenin ja Skjoett-Larsenin (2009) mukaan edellytyksenä yrityksen toteuttamille toimitusketjun vastuullisuustoimille on vastuullisuuden sulautuneisuus sen omaan sisäiseen toimintaan. Vastuullisuudessa ja sen viemisessä osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa onkin haastateltavien mukaan onnistuttu Atrialla erityisen hyvin. Atrialla kerrottiin esimerkiksi olevan sisäisesti yhtenä vastuullisuuden johtamisen välineenä työryhmä, jossa esille nousseita vastuullisuusasioita käsitellään. Vastuullisuusasioita peilataan Atrian sidosryhmätutkimuksen tuloksiin, ja niihin verraten päätetään vaadituista toimenpiteistä. Työryhmän käsittelyn jälkeen vastuullisuusasioita viedään sisäisesti hankkeiden muodossa osaksi yrityksen liiketoimintoja. Haastateltavat painottivat myös sitä, että vaikka usein puhutaan vastuullisuudesta, on heidän mielestään kyse kuitenkin ennemminkin liiketoiminnan hoitamisesta.

”Vaikka Atrialla on vastuullisuuspäällikkö ja vastuullisuudesta raportoiva elin, ei vastuullisuuden kokonaisuutta pysty kuitenkaan kukaan yksin johtamaan, vaan käytännössä se tapahtuu eri liiketoiminnoissa ja prosesseissa, joissa asioita viedään eteenpäin niille asetettujen tavoitteiden mukaisesti.”

”Vaikka puhutaan vastuullisuudesta, niin se on tavallaan niinku liiketoiminnan hoitamista. ... Meillä ollaan aika hyvin onnistuttu viemään se siihen jokapäiväiseen työhön.”

Näin ollen Atrialla koetaan vastuullisuuden sulauttamisen osaksi jokapäiväistä toimintaa onnistuneen.

Atrian alkutuottajiltaan vaatiman vastuullisuuden kuvattiin rakentuvan kerroksittain lainsäädännön osoittaman tason päälle kansallisen ja yritystason vaatimuksilla. Pohjana alkutuotannon toiminnan vastuullisuudelle nähdään Atrialla siis lainsäädännön noudattaminen, jonka kerrottiin olevan kaiken toiminnan ehdoton minimivaatimus.

”No sitte millä tavalla siellä alkutuotannon osalta maatilatasolla sitä vastuullisuutta toteutetaan, niin se on tosiaan se, kaiken pohja on se, että noudatetaan lainsäädäntöä. Se on ihan se minimitaso.”

Aiemman tutkimuksen mukaan ei kuitenkaan lainsäädännön noudattamista voi vielä vastuullisuudeksi kutsua, vaan vastuullista toimintaa on vasta lainsäädännön tason

ylittävä toiminta (Forsman-Hugg ym. 2013). Tähän peilaten alempana vastuullisuuden tasona voitaneenkin siis pitää vasta lainsäädännön tasoa seuraavia kansallisen tason vaatimuksia, joista esimerkkinä mainittiin teurastamojen alkutuotantojaostossa keskenään sopimat välityskelpoisen vasikan minimi laatukriteerit. Kansallisen tason vaatimuksilla voidaan ylipäättään nähdä haettavan toimialan yhteistä voimaa vastuullisien toimintatapojen taakse, sekä kaikille alan toimijoille yhteisiä lainsäädännön tason ylittäviä ”minimipelisääntöjä”. Kansallisen tason vastuullisuusvaatimuksia ylempänä tasona seuraavat edelleen Atrian omat yrityskohtaiset vastuullisuusvaatimukset ja toimintaohjeet, joista voidaan erään haastateltavan mukaan vielä seuraavana tasona nähdä Atrian pyrkimys jatkuvaan kehitykseen lihantuotannossa sekä sen toimintatavoissa. Toiminnan jatkuvan kehittämisen nähtiin siis palvelevan hyvin vastuullisuuden edistämistä.

4.3.2.1 Toimintaohjeet

Toimitusketjun vastuullisuuden kannalta on olennaista, että kukin ketjun toimija tietää mitä sen toiminnalta odotetaan. Aikaisemman tutkimuksen mukaan toimitusketjunsä vastuullisuutta kohentamaan pyrkivät yritykset konkretisoivatkin usein toimittajiltaan vaatimansa vastuullisuuden jonkin sortin toimintaohjeiden muotoon (esim. Leppelt ym. 2013; Mamic 2005) ja luovat täten niin sanotusti perustan toimitusketjun vastuullisuudelle. Haastatteluissa kävikin ilmi, että myös Atria pyrkii erilaisten toimitusketjussaan käyttämiensä toimintaohjeiden avulla ohjaamaan lihatuottajiensa toimintaa vastuullisempaan suuntaan. Eräs haastateltavista kertoi alkutuotantoon kohdistuvan vastuullisuustoiminnan saaneen Atrialla alkunsa Atria laatuliha -ohjelmasta, jonka tosin kuvaili vuosien saatossa muuntuneen enemmän ”*toiminnan perusohjeistukseksi*”. Nykyisin Atrian lihatuottajiltaan vaatiman vastuullisuuden voidaan hänen mukaansa nähdä rakentuvan kerroksittain lainsäädännön osoittaman minimitasen päälle Atrian ja tuottajan välisten tuotantosopimusten ja -ohjeistusten ohjaamana. Näiden lisäksi Atrian kerrottiin sisällyttävän myös välitysvasikkatoiminnassa käyttämiinsä osto- ja myyntisopimuksiin tuotantotilojen asianmukaista ja vastuullista toimintaa koskevia vaatimuksia. Välitysvasikkatoiminnassa on kyse siitä, että Atria esimerkiksi ostaa maitotiloilta vasikoita ja myy niitä eteenpäin lihatiloille kasvamaan. Lihatiloilta vasikat ostetaan myöhemmin raaka-aineeksi niiden kasvettua tarpeeksi.

Kaiken kaikkiaan sopimukset pyritään haastateltavien mukaan pitämään Atrialla kuitenkin yksinkertaisina, eikä niihin täten sisällytetä kaikkia toiminnalle asetettuja vastuullisuusvaatimuksia. Sopimusten liitteinä kerrottiin sen sijaan asetettavan alkutuotannon toimijoille lisävaatimuksia vastuullisuuden suhteen. Sopimuksissa viitataan esimerkiksi Atrialla käytössä oleviin lihatuottajille suunnattuihin tuotanto-ohjeistuksiin, joihin sisältyy vaatimuksia tuotannon asianmukaisuuden ja vastuullisuuden varmistamiseksi. Ohjeistusten kuvattiin sisältävän ohjeita niin eläinten hyvinvoinnin, tuoteturvallisuuden kuin tuotannon ympäristötehokkuuden ja -yhtäväisyydenkin takaamiseen liittyen. Näin ollen vastuun kontekstisidonnaisuus näkyy siis teollisen tuottajan alkutuotannolta vaatimassa vastuullisuudessa, kuten aikaisemman tutkimuksen perusteella oletettiin. Tämän perusteella vastuullisuuden voidaan alkutuotannon toiminnan kohdalla nähdä painottuvan myös Penttilän ym. (2012) tutkimuksessaan esiin nostamien ympäristön, tuoteturvallisuuden ja eläinten hyvinvoinnin osa-alueisiin.

Suurimmalta osin Atrian alkutuotannon toimijoille kohdistamien ohjeistusten kerrottiin kuitenkin käsittelevät eläinten hyvinvoinnin osa-aluetta. Tämä olikin oletettavaa, sillä kuten jo aiemmin tuli ilmi, ainoa vastuun osa-alue jonka haastateltavat näkivät painottuvan sekä alkutuotannon että teollisen tuotannon toiminnassa oli juurikin eläinten hyvinvoinnin osa-alue. Tämän lisäksi myös eräs haastatelluista nimesi sen ainoaksi alkutuotantoon painottuvaksi osa-alueeksi. Täten olikin oletettavaa, että myös Atrian lihatuottajiltaan vaatima vastuullisuus keskittyy juurikin eläinten hyvinvoinnin osa-alueeseen.

Kuten jo aiemmin mainittiin, Atria jakaa eläinten hyvinvoinnin ruokinnan, olosuhteiden, hoitotoimenpiteiden, jalostuksen ja terveydenhuollon osa-alueisiin, ja ohjeistaakin oppaissaan lihatuottajia vastuullisiin toimintatapoihin kunkin edellä mainitun osa-alueen suhteen. Tuottajia ohjeistetaan esimerkiksi ruokkimaan eläimiä oikeanlaisilla rehuilla sekä riittävällä määrällä niiden hyvinvoinnin varmistamiseksi. Tämän lisäksi esimerkiksi eläinten olosuhteiden suhteen haastateltavat kertoivat Atrialla olevan käytössä oma yrityskohtainen lainsäädännön tason ylittävä suositus eläintiheydelle niin broilereita kuin lihanautojakin kasvatettaessa.

Ympäristövastuun osalta haastateltavat kertoivat Atrian puolestaan velvoittavan alkutuotannon toimijat noudattamaan lainsäädäntöä sekä toimimaan hyvien

tuotantotapojen mukaisesti. Myöskään ympäristörikkomuksia ei Atrian toimittajilta sallita. Atrian ja tuottajan välisissä tuotantosopimuksissa mainitaan myös, että tuotannon tulee täyttää EU:n ympäristötukiehdot. Kaiken kaikkiaan jo lainsäädännön kerrottiin asettavan paljon vaatimuksia kotieläintuotannon ympäristöasioihin liittyen, ja luovan täten ”*rajat alkutuotannon toiminnalle*”. Kotieläintuotantoon kerrottiin kohdistuvan lainsäädännössä vaatimuksia ympäristövastuullisuuden suhteen myös ympäristöluvan muodossa. Ympäristöluvan kerrottiin olevan pakollinen kotieläintuotannon harjoittajille, ja se on myös aika ajoin anottava uudelleen toiminnan jatkamiseksi. Lainsäädännön vaatimusten moninaisuuden ja kattavuuden vuoksi ei Atria kuitenkaan vaadi alkutuottajiltaan ympäristöasioissa lainsäädännön tason ylittämistä. Koska toimittajien ei tarvitse lainsäädännön tasoa ylittää, voitaneen aiempaan tutkimukseen (Forsman-Hugg ym. 2013) vedoten pohtia, voidaanko Atrian ylipäätään katsoa sisällyttävän ympäristövastuun vaatimuksia lihatoimittajiensa toimintaan.

Tuotantosopimusten ja -ohjeistusten lisäksi Atrialla kerrottiin olevan käytössä toimitusketjussaan toimintatapaohjeena myös Atria Code of Conduct, joka sisältää peruseriaatteita vastuullisesta - ja eettisestä toiminnasta. Näitä toimintatapaohjeita Atrian kerrottiin hyödyntävän paitsi yrityksen sisäisessä toiminnassa, mutta myös ulkoisesti yhteistyökumppaneihinsa. Suhteessa lihatoimittajiin Atria Code of Conductin kuvattiin kuitenkin käytännössä konkretisoituvan Atrian ja tuottajan välisissä tuotantosopimuksissa, jotka kerrottiin laaditun ”*sen henkeä mukaillen*”. Tämän lisäksi yhtenä vaatimuksena lihatuottajille kerrottiin Atrialla olevan myös suomalaisuus, sillä Atria käyttää tuotteissaan vain kotimaista lihaa.

Näiden Atrian lihatoimittajiinsa kohdistamien vastuullisuusvaatimusten ja toimintaohjeiden kerrottiin myös heijastuvat jo toimittajien valintaan siten, että niihin viitataan tuotantosopimuksissa, jotka uusien toimittajien on pystyttävä allekirjoittamaan.

”Kun tehdään ihan uuden tilan kanssa tuotantosopimusta, niin kyllä silloin pyritään siihen, että käydään tilalla ja keskustellaan nämä asiat läpi. Silloin myöskin käydään se tuotantosopimuksen solmiminen, ja siinä näitä vastuullisuusasioita jo tulee.”

Toimittajien valintavaiheessa kerrottiin huomioidun myös sen, että toimittajat eivät saa rikkoa lainsäädäntöä, ja että heidän on myös pystyttävä toimimaan Atria Code of Conductin mukaisesti. Näin ollen Atrian suorittama lihatoimittajiensa valinta sisältää

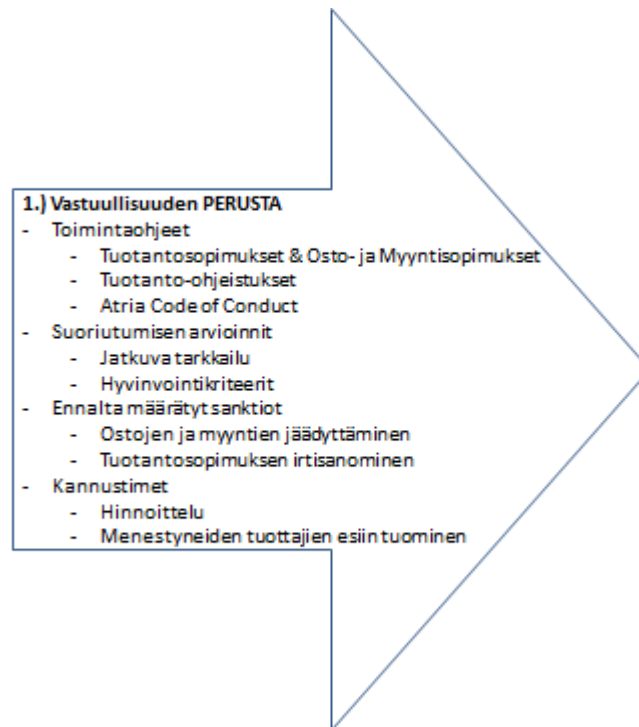
ainakin jossakin määrin Bain ja Sarkisin (2010) vastuulliselta ja kestävästä kehityksen mukaiselta toimittajien valinnalta perään kuuluttamaa ympäristö- ja sosiaalisten tekijöiden tarkastelua. Kaiken kaikkiaan Atrian tuottajakunnan kerrottiin kuitenkin olevan suhteellisen pysyvää, eikä lihatoimittajien valinnassa liene tällöin kyse varsinaisista toimittajien kilpailutuksista tms. Toimittajien valinnassa huomioitavat ympäristö- ja sosiaaliset tekijät eivät siis liene varsinaisia toimittajien keskenäiseen vertailuun tarkoitettuja valintakriteereitä, vaan ennemminkin ennakkoehtoja jotka lihatuottajan tulee täyttää tullakseen Atrian toimittajaksi.

4.3.2.2 Suoriutumisen arvioinnit, ennalta määrätyt sanktiot ja palkitseminen

Aikaisemman tutkimuksen mukaan toimintaohjeiden käyttöön ja niiden toteuttamisen onnistumiseen toimitusketjussa liittyvät olennaisesti niin suoriutumisen arvioinnit, ennalta määrätyt sanktiot toimintaohjeiden rikkomisesta (Leppelt ym. 2013; Svensson ym. 2010) kuin hyvästä suoriutumisesta palkitseminenkin (Björklund 2010). Haastatteluissa kävi ilmi, että myös Atrialla on toimintaa näihin jokaiseen liittyen. Alkutuottajille kohdistettujen toimintaohjeiden mukaisen toimittajien suoriutumisen arviointia kerrottiin toteutettavan Atrialla päivittäin, sillä toimittajien valvonnan kuvattiin olevan jatkuvaa työtä. Erityisesti voidaan mainita Atrian käyttämä eläinten hyvinvointikriteeristö, jonka avulla on tarkoitus mitata eläinten hyvinvointia tiloilla, ja joka liittyy täten tuottajille suunnattuihin tuotanto-ohjeistusten noudattamiseen. Myös sanktioita, kuten osto- ja myyntisopimusten jäädyttämistä tai tuotantosopimusten irtisanomista, Atria käyttää tarpeen niin vaatiessa. Näiden kuvataan kuitenkin olevan järeitä toimenpiteitä, ja ongelmien korjaamiseen pyritäänkin ensisijaisesti yhteistyön keinoin. Varsinaista toimintaohjeiden mukaisesta suoriutumisesta myönnettävää palkitsemista ei Atrialla sen sijaan tehdä, mutta sillä on kuitenkin käytössään erilaisia kannustimia toimittajien toiminnan vastuullisuuden edistämiseksi. Atrian käyttämiä vastuullisuuden kannustimia, sanktioita sekä toimittajien suoriutumisen arviointia kuvataan tarkemmin jäljempänä toiminnan ja tulosten arvioinnin yhteydessä luvussa 4.3.4.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen kohdeorganisaation toiminnasta on siis löydettävissä elementtejä aiemman tutkimuksen esittämistä, ja täten tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen kootuista vastuullisuuden perustan kulmakivistä. Ruokaketjun

vastuullisuuden johtamisen prosessin vastuullisuuden perustan osa-aluetta kuvaava nuoli täydentyykkin siis empiirisestä aineistosta nousseiden tarkentavien esimerkkien myötä kuvion 11 osoittaman kaltaiseksi.



Kuvio 11 Vastuullisuuden perusta empiirisiin esimerkeihin

Kuvioon 11 on siis lisätty aiempaan tutkimukseen verrattuna tarkentavina esimerkkeinä kunkin yläkohdan alle käytännöstä nousseita esimerkkejä. Esimerkiksi aiemmasta tutkimuksesta esiin noussut toimintaohjeiden olemassaolo on empirian avulla saatu tarkennettua sisältämään niin tuotanto- kuin osto- ja myyntisopimukset, tuotanto-ohjeistukset sekä Atria Code of Conduct. Nämä toimivat siis tutkimuksen kohdeorganisaation käyttäminä toimintaohjeina vastuullisuuden edistämiseksi toimitusketjussa.

4.3.3 Viestintä ja koulutus

Aiempi tutkimus on korostanut yrityksen tarjoaman viestinnän ja koulutuksen merkitystä toimitusketjun toiminnan vastuullisuuden kohentamisessa. Esimerkiksi Svensson ym. (2010) näkivät tarvittavan ohjauksen antamisen vastuullisuuden toimintaohjeiden onnistuneen toimeenpanon edellytyksenä. Tämän lisäksi monet tahot

ovat painottaneet yrityksen tarjoaman viestinnän ja koulutuksen ulottamista kattamaan sisäisten sidosryhmien lisäksi myös ulkoiset sidosryhmät (Björklund 2010; Leppelt ym. 2013; Mamic 2005; Svensson ym. 2010). Aikaisemman tutkimuksen osoittama vastuullisuusviestinnän ja -koulutuksen tärkeys näyttikin korostuvan myös Atrian toiminnassa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että Atria sekä viestii että kouluttaa niin omia työntekijöitään kuin lihatoimittajiaankin jatkuvasti. Atrian kerrottiin muun muassa järjestävän toimihenkilöilleen vuosittain ”Vastuullinen Atria” -koulutustilaisuuksia, jonka lisäksi työntekijöitä kerrottiin muun muassa ohjeistettavan erilaisin viestintäkampanjoin toimimaan vastuullisten tapojen mukaisesti omissa työtehtävissään. Tämän lisäksi työntekijöiden vuosittaisissa kehityskeskusteluissa kerrottiin mietittävän yhdessä työntekijöiden kanssa sitä, kuinka kukin voi edistää vastuullisuutta omassa työssään.

”Meillä on kehityskeskusteluissa semmonen osio, jossa on mietittävä esimiehen kanssa sitä, kuinka voisit omassa työssäsi lisätä vastuullista toimintaa, tai oman työn kannalta (toimia vastuullisesti).”

Omien työntekijöiden kouluttamisen ohella Atrialla tiedostetaan myös tarve lihatuottajien kouluttamiseen vastuullisuusasioissa. Haastateltavien mukaan Atrian lihatuottajille suunnattu viestintä ja koulutus tapahtuu niin internetsivuilla tarjotun materiaalin avulla kuin asiakasvastaavien tilakäyntien ja kontaktointienkin yhteydessä. Esimerkiksi Atrian omien tuotanto-ohjeistusten kerrottiin olevan avoimesti saatavilla internetissä, sekä niiden noudattamisessa Atrian henkilöstön opastavan tuottajia tarpeen niin vaatiessa.

Haastateltavat kertoivat tietoa jaettavan ja koulutettavan lihatoimittajille myös heille suunnattujen lehtien ja julkaisujen kautta. Atrialla kerrottiin olevan käytössään esimerkiksi tiedotus- että neuvonnallisissa asioissa tuottajille suunnattu Atria tuottajalehti. Tämän lisäksi Atrian kerrottiin ottaneen käyttöönsä myös uuden, pari kertaa vuodessa ilmestyvän tuottajille suunnatun lisälehden, jossa kerrotaan enemmän Atriasta yrityksenä, sekä sen tuotteista ja tuotekehityksestä.

Haastateltavat kertoivat tuottajille annettavan myös konsultaatiota esimerkiksi investoinneista sekä uusista toiminnan vastuullisuusvaatimuksista, kuten kivunlievityksen käytöstä karjuporsaiden kastraatiossa. Lihatuottajien kerrottiin voivan

myös itse pyytää konsultointiapua sitä tarvitessaan. Uusien isojen teemojen noustessa pinnalle kerrottiin tuottajille järjestettävän tarvittaessa myös erillisiä koulutuksia. Kaiken kaikkiaan niin lihatuottajien viestinnässä kuin koulutuksessakin hyödynnetään Atrialla siis monia medioita sisältäen niin internetin, painetut lehdet kuin kasvokkain tapahtuvan viestinnänkin.

Aiemman tutkimuksen osoittaman viestinnän ja koulutuksen tärkeyden ymmärtämistä toimitusketjun vastuullisuuden kohentamistyössä osoittaa Atrialla myös se, että toimittajien viestintää ja koulutusta tapahtuu haastateltavien mukaan kaiken aikaa. He kertoivatkin, että *”yhteydenpito tuottajien kanssa on päivittäistä työtä”*. Myös vastuullisuuden tärkeyttä kerrottiin painotettavan lihatuottajille, ja tuottajille viestityn näkökulman vastuullisuudesta kuvattiinkin olevan se, että *”liiketoimintaa ei ole olemassa, jos toimintatapa ei ole vastuullinen”*. Haastateltavat huomauttivat kuitenkin tuottajien olevan *”kovan luokan ammattilaisia”*, ja monien heistä myös itse kehityshaluisia. Tämän vuoksi tieto, jota heille jaetaan, onkin harvoin heidän kannaltaan mitään uutta ja ennen kuulumatonta. Tuottajat miettivät haastateltavien mukaan myös itse *”näitä juttuja”* ja sitä kuinka he voisivat yhteistyössä Atrial kanssa viedä asioita eteenpäin.

”Meillä on todella iso joukko ammattitaitoisia tuottajia jotka myös miettii eteenpäin. He kokee että on tärkeää, että he pystyy omalta osaltaan varmistamaan, että kotimaisella lihalla on se oma erityisarvonsa kuluttajan kassissa.”

Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin myös erinäisiä haasteita lihatoimittajille suunnattuun viestintään ja koulutukseen liittyen. Erityisen merkittävänä viestinnän ja koulutuksen toteuttamisen haasteena Atrialla nähtiin lihatuottajien vaikeus irrottautua tilalta. Tämän nähtiin tekevän esimerkiksi koulutusten järjestämisen lihatuottajille vaikeaksi. Tuotannon sitovuuden vuoksi lihatuottajille suunnatun viestinnän ja koulutuksen tulisikin täten haastateltavien mukaan keskittyä siihen, että tietoa on koko ajan saatavilla.

”Tänä päivänä vaan kotieläinyrittäjillä tuntuu olevan sen verran vaikeampaa irrottautua sieltä tiloilta, että se paljon keskittyy siihen et se tieto on saatavilla ja sitten kun tiloja kontaktoidaan niin pystytään sitä tietoa sinne viemään.”

Toisena lihatoimittajille suunnatun viestinnän ja koulutuksen haasteena koettiin sekä vähemmän kehityshaluisten että vaikeassa taloudellisessa tilanteessa olevien tuottajien mukaan saaminen kehitykseen. Taloudellisesti tiukalla olevien tuottajien resurssien on luonnollisesti vaikea riittää oman toimintansa kehittämiseen, sillä tällöin tilalla on kyse lähinnä siitä, pysyykö toiminta edes lainsäädännön puitteissa. Tämän kerrottiin aiheuttavan omat haasteensa Atrian pyrkimyksille toimittajien toiminnan kehittämiseksi viestinnän ja koulutuksen keinoin.

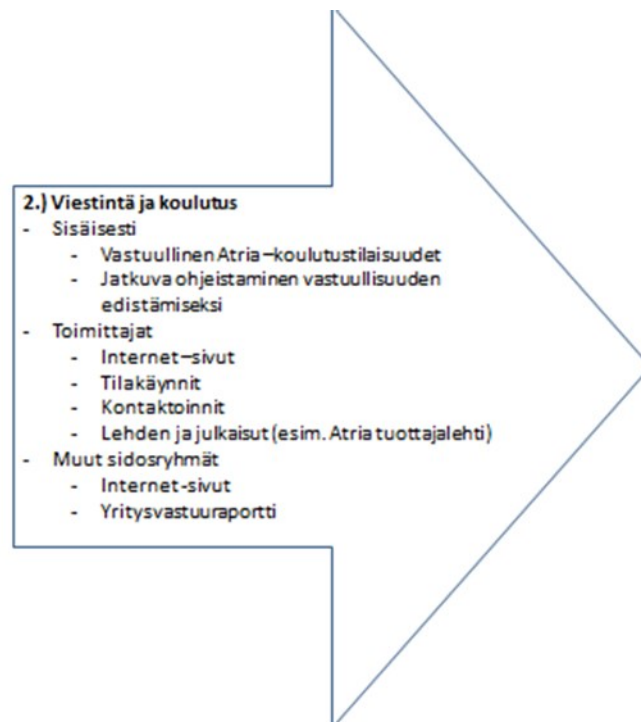
Kolmantena lihatoimittajille suunnatun vastuullisuusviestinnän ja -koulutuksen haasteena koettiin myös yritystason kriteereistä ja niissä suoriutumisesta viestiminen niissä heikosti suoriutuville tuottajille. Eräs haastateltava kertoi kommunikoinnin onnistumisen olevan haasteellista erityisesti tilanteissa, joissa lainsäädännön taso ei vielä alitu, mutta Atrian omat yrityskohtaiset kriteerit eivät kuitenkaan täyty, eikä täten tilan toiminta enää ole tuotannollisesti hyvällä tasolla. Kommunikoinnista tekee hänen mukaansa haasteellista se, ettei tuottaja kokisi häntä henkilökohtaisesti syyllistettävän, vaan hänet tulisi ennemminkin saada ymmärtämään se, että tilan toiminta ei enää ole optimaalisella tasolla.

”Mutta sitte tietysti näissä on aina se, että tämmösissä niin kuin yritystason kriteereissä että millä tavalla saadaan se kommunikointi toimimaan. Että tila ymmärtää, että ei ole kysymys siitä, että häntä pelkästään syyllistetään, vaan että me ollaan huolestuneita siitä, että miten se hänen tuotanto pelaa siellä ja tietysti me kuitenkin joudumme puuttumaan siihen hänen lopputuotteensa laadun ja tämmösten asioiden takia. Et se että miten saa sen tilan ymmärtämään siinä tilanteessa jos ei vielä aliteta lainsäädännön tasoa, mutta ollaan selkeästi sen hyvän tason alapuolella.”

Haastateltavat kertoivat Atrian viestivän myös muille sidosryhmillensä vastuullisuudestaan. Aiemman tutkimuksen mukaan omien työntekijöiden ja toimittajien tiedottamisen ohella yrityksen olisikin hyvä raportoida oman toimintansa vastuullisuudesta myös muille sidosryhmillensä (Björklund 2010; Leppelt ym. 2013; Svensson ym. 2010), ja täten myös tältä osin Atrian toiminta on linjassa aiemman tutkimuksen osoittamien viestinnän ja koulutuksen pääkohtien kanssa. Atrian kerrottiin viestivän vastuullisuudestaan muille sidosryhmillensä niin internetsivujensa välityksellä

kuin vuosittaisen yritysvastuuraportinkin muodossa. Atrian kerrotaan myös panostaneen erityisesti yrityksensä internetsivujen vastuullisuusosioon, sillä aktiivinen viestintä ja avoin toiminta nähdään tärkeänä osana vastuullisuutta sekä sidosryhmien Atrialta odottamaa läpinäkyvää liiketoimintaa.

Kaiken kaikkiaan Atrian toteuttama vastuullisuuden viestintä ja koulutus vastaa kuitenkin aiemmassa tutkimuksessa esitettyä hyvin. Aiemman tutkimuksen korostamat viestinnän ja koulutuksen kohteet, eli yrityksen omat työntekijät, toimittajat sekä yleisemällä tasolla myös muut sidosryhmät, tulevat Atrian toiminnassa katetuiksi. Ruokaketjun vastuullisuuden johtamisen prosessin viestinnän ja koulutuksen osa-aluetta kuvaava nuoli täydentyy siis empiirisestä aineistosta nousseiden esimerkkien myötä kuvion 12 osoittaman kaltaiseksi.



Kuvio 12 Viestintä ja koulutus empiirisiin esimerkeihin

Sisäisesti Atria siis viestii ja kouluttaa työntekijöitään vastuullisuusasioissa niin erillisissä koulutustilaisuuksissa, kuin jatkuvasti työn ohessa. Lihatoimittajien suuntaan tapahtuva vastuullisuuden viestintä ja koulutus tapahtuu sen sijaan niin internetsivujen, tilakäyntien ja -kontaktointien kuin erilaisten lehtien ja julkaisujenkin

muodossa. Muut sidosryhmät tulevat sen sijaan informoiduiksi niin yrityksen internetsivujen kuin vuosittaisen yritysvastuuraportinkin välityksellä.

4.3.4 Toiminnan ja tulosten arviointi

Kuten jo edellä todettiin, liittyy aikaisemman tutkimuksen mukaan toimintaohjeiden käyttöön ja niiden mukaisen vastuullisen toiminnan toteutumiseen toimitusketjussa olennaisesti suoriutumisen arvioinnit, ennalta määrätyt sanktiot (Leppelt ym. 2013; Svensson ym. 2010) sekä hyvästä suoriutumisesta palkitseminen (Björklund 2010). Käytännössä näiden nähdään tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä konkretisoituvan toiminnan ja tulosten arvioinnin yhteydessä. Aiemman tutkimuksen mukaan tulisi arvioinnin kattaa niin yrityksen sisäisen kuin toimittajienkin toiminnan (Björklund 2010; Mamic 2005; Leppelt ym. 2013; Svensson ym. 2010). Valvontaa voi suorittaa joko yritys itse tai käyttää siihen kolmatta osapuolta (Mamic 2005). Haastatteluiden perusteella Atria valvookin vastuullisuuden toteutumista niin sisäisessä toiminnassaan kuin lihatoimittajiensaakin toiminnassa.

4.3.4.1 Sisäisen toiminnan valvonta

Atrialla kerrottiin sisäisen toiminnan vastuullisuuden valvonnan hajautetun osaksi eri organisaatioiden toimintaa; jos kyseessä on esimerkiksi tuoteturvallisuusvastuuseen liittyvä laatuongelma, tapahtuu ongelman huomaaminen ja korjaaminen haastateltavien mukaan laatuorganisaation toimesta, vaikka kyse olisikin niin sanotusta vastuullisuusasiasta ja sen ”pitäisi” kulkea vastuullisuusnimikkeellä. Havaituista ongelmista kerrotaan olevan raportointivelvollisuus niin kaikilla Atrian esimiehillä kuin työntekijöilläkin. Havaituista poikkeamista kerrotaan myös tehtävän aina niiden vaatimat korjaavat toimenpiteet;

”Kun huomataan jokin epäkohta tai korjaamista vaativa asia, käynnistetään projekti korjaamaan se.”.

Oman sisäisen toimintansa vastuullisuuden valvonnan ohella Atrian kerrotaan arvioivan myös sen toimittajien toiminnan vastuullisuuteen tähtäävien prosessien onnistumista. Eräs haastateltavista kertoi, että Atrialla arvioidaan esimerkiksi sitä, kuinka lihatoimittajat sijoittuvat Atrian laatimissa eläinten hyvinvointikriteereissä suhteessa

tavoitetasoon. Jos jollakin hyvinvoinnin osa-alueella huomataan olevan kaukana tavoitetasosta, mietitään epäonnistumisen syitä ja vaadittavia korjaavia toimenpiteitä Atrian omassa toiminnassa.

4.3.4.2 Toimittajien valvonta

Toimittajien toiminnan vastuullisuuden valvonnan kerrotaan olevan Atrialla jatkuvaa ja päivittäistä työtä. Toimittajien toimintaa ja tuloksia arvioidaan esimerkiksi nautaketjussa eläinten hyvinvoinnin osalta sekä teuraaksi tulevia eläimiä tarkistettaessa, että pidemmältä ajalta erilaisiin tietojärjestelmiin kerättyjä tietoja hyödyntämällä. Atria kerää lihatoimittajien eläimistä esimerkiksi hyvinvointikriteereidensä osoittamia tietoja. Atrian hyvinvointikriteerit voidaan nähdä yritystason vastuullisuusvaatimuksien mittareina, joilla seurataan tilojen tuotannollista tasoa.

Nautojen hyvinvointikriteereinä Atrian kerrotaan käyttävän hävikkiä, laatuviikoja, kasvua sekä lantaisuutta. Hävikillä tarkoitetaan eläinten kuolleisuutta tilalla, ja laatuviikat voivat puolestaan olla esimerkiksi hautumia vasikoiden polvissa. Kasvua seurataan sen sijaan siksi, jotta tiedetään kuinka nopeasti vasikat kasvavat. Hidas kasvunopeus voi esimerkiksi viitata mahdollisiin puutteisiin eläinten ruokinnan tai olosuhteiden osalta. Lantaisuus puolestaan kertoo eläinten puhtauden tasosta, ja liittyy olennaisesti niin eläinten hyvinvointiin kuin tuoteturvallisuuteenkin. Näiden hyvinvointikriteereiden lisäksi Atrialla kerrotaan seurattavan nautojen teurasruhojen laatuhinnoittelussa ja -luokittelussa eläinten teuraspainoa, lihakkuutta sekä rasvaisuutta.

Tämän Atrian nautaketjussaan käyttämän eläinten hyvinvointikriteeristön kerrotaan laaditun yhdessä alkutuotannon ihmisten kanssa. Mittarit on määritetty mahdollisimman konkreettisiksi, jotta ne kertoisivat selkeästi siitä, kuinka eläimet ovat voineet tiloilla ollessaan. Näillä mittareilla tähdätään siis pidemmän aikavälin eläinten hyvinvoinnin seurantaan. Jos esimerkiksi eläinten kuolleisuus tai laatuvirheet ovat koholla, on mitä todennäköisimmin joko kasvatusolosuhteissa, ruokinnassa tai hoidossa jotakin ongelmia. Samoin jos tilalta tulleista eläimistä on suhteessa muihin tiloihin paljon vähärasvaisia yksilöitä, on luultavasti ruokinta ollut liian alhaisella tasolla.

Hyvinvointikriteeristön osoittamia asioita kerrottiin seurattavan Atrialla tällä hetkellä tuottajittain. Jos mittareissa tulee selkeitä ylityksiä, otetaan tilaan yhteyttä ja käydään

asiat läpi. Kriteeristöön liittyvän puuttumisohjelman kerrottiin kuitenkin olevan vielä harjoittelun asteella. Toimittajien suoriutumisen arvioinnin painotettiin kuitenkin olevan Atrialla aiheena ajankohtainen, sillä heillä on tavoitteena löytää sellaiset kriteerit ja raja-arvot, joiden perusteella voidaan tarvittaessa jopa lopettaa tuotantosopimus huonosti suoriutuvien toimittajien kanssa.

Atrian laatiman eläinten hyvinvointikriteeristön kehittävänä puolena haastattelussa nousi esille puolestaan se, että toimittajille raportoidaan heidän tilansa suoriutumisesta näillä mittareilla. Suoriutumista verrataan myös suhteessa muihin sopimustuottajien tiloihin. Ajatuksena tässä kerrotaan Atrialla olevan se, että tuottajat voivat verrata oman tuotantonsa laatua suhteessa muihin, ja tämän perusteella pyrkiä jatkuvasti parantamaan omaa suoriutumistaan.

Hyvinvointikriteereiden osoittamien asioiden ohella Atria valvoo lihatuottajiensa eläinten hyvinvointiin liittyvää vastuullisuutta esimerkiksi tarkastamalla jokaisen teuraaksi tulevan eläinlastin omien eläinlääkäreidensä toimesta. Tämän lisäksi Atrian tehtailla kerrotaan olevan myös Elintarviketurvallisuusvirasto EVIRA:n eläinlääkäreitä ja tarkastusapulaisia paikalla kaiken aikaa. Jos teuraaksi tulevista eläimistä havaitaan poikkeamia, ongelmiin puututaan ottamalla yhteyttä tilaan ja tekemällä tilalle tarkastuskäynti. Tietyn tyyppisiin teuraaksi tulevista eläimistä havaittuihin poikkeamiin puututaan myös viranomaisen toimesta. Teuraaksi tulevia eläimiä tarkastettaessa kerrotaan otettavan myös paljon erilaisia näytteitä, kuten pintapuhtausnäytteitä ja triikiinäytteitä. Tämän lisäksi Atrialla seurataan myös teurasruhoista sairasepäilyjen vuoksi tehtyjen poistojen määrää. Atrian suorittama toimittajien eläinten hyvinvointiin liittyvä valvonta on siis kaiken kaikkiaan monipuolista ja jatkuvaa.

”Se (valvonta) on itse asiassa ihan päivittäistä, että kun tuonne tulee teuraaksi tavaraa, niin siitä saadaan joka päivä eläinlääkärin raportti. Siellä on tietyt raja-arvot, että paljonko siellä saa olla tietyn tyyppistä poikkeamaa jolloin sitten jo puututaan, siihen puututaan jo viranomaisenkin puolesta. Mutta mekin saadaan se tieto, että voidaan jopa puuttua sitten jo aikaisemminkin, että tältä tilalta tulee aina tämmöstä, ja käydä siellä sillä perusteella sitte kattomassa että onks täällä ihan kaikki kondiksessa.”

”Jos ajattelee sitä mitä meillä täällä seurataan kun ne tulee tänne niin sieltähän otetaan valtava määrä näytteitä, pintapuhtausnäytteet ja kun eläimet puretaan autosta pois niin siinä seisoo koko ajan eläinlääkäri ja tarkkailee esimerkiksi onko niinku jalkavikoja ja onko haavoja tai onko jotain semmosia.”

Haastatteluissa nousi esille myös teurasautojen kuljettajien tärkeä rooli Atrian lihatoimittajien toiminnan vastuullisuutta valvonnassa. Kuljettajien kerrottiin käyvän tuottajien tiloilla eniten, ja heidän odotetaankin tiloilla käydessään huomaavan puutteet tuottajien toiminnassa. Kuljettajat eivät siis huolehdi ainoastaan eläinten kuljetusten asianmukaisuudesta, vaan he tarkkailevat myös tilojen toimintaa ja yleisilmettä. Tiloilla käydessään ja poikkeamia havaitessaan on siis myös teuraskuljetusten kuljettajilla raportointivelvollisuus.

Yritystason valvonnan ohella Atrian kerrotaan käyttävän toimittajien toiminnan vastuullisuutta valvoessaan hyväkseen myös kansallisten eläinten terveydenhuollon seurantajärjestelmien (esimerkiksi nautasektorilla NASEVA ja sikasektorilla SIKAVA) tuottamaa tietoa. Seurantajärjestelmissä kerrotaan olevan ideana eläinten hyvinvoinnin edistäminen eläinlääkärien tekemällä vuosittain tiloilla terveydenhuollollisen käynnin, jossa ei niinkään keskitytä eläinten sairauksien hoitoon, vaan käydään läpi eläinten olosuhteet, ruokinta, terveydentila sekä ohjeistetaan tarttuvien tautien ennaltaehkäisyssä. Käynnin yhteydessä käydään läpi myös tilakohtaiset kehityskohteet näihin asioihin liittyen. Jos poikkeamia ei lihatuottajien toiminnassa Atrian oman valvonnan puitteissa havaita, kerrotaan Atrian luottavan pitkälti tähän kansallisen tason valvontaan. Atrian kerrotaan myös pyrkivän edistämään toimialan yhteisiä vastuullisia toimintatapoja ajamalla esimerkiksi NASEVAan kuulumista pakolliseksi kaikille suomalaisille nautatiloille, ja että siitä tulisi täten kansallisen tason toimintatapa ja vastuullisuusvaatimus.

Haastatteluissa kerrottiin kotieläintuotannon olevan Suomessa kaiken kaikkiaan tiukkaan valvottua jo viranomaisenkin toimesta. Viranomainen valvoo siis lihatuottajien toiminnan lainsäädännön tason mukaisuutta, kun taas Atrian itse suorittama toimittajien toiminnan seuranta painottuu yritystason vaatimuksiin eläinten hyvinvointiin ja osittain myös tuoteturvallisuuteen keskittyen.

4.3.4.3 Ongelmiin puuttuminen

Ongelmien esiintyessä toimittajien toiminnan vastuullisuuden suhteen, kerrotaan Atrialla olevan *ensimmäisen vaiheen toimenpiteenä* yhteydenotto tilaan auttamismielessä. Kontaktoinnin lisäksi tilalla käydään tarpeen vaatiessa ohjeistamassa asian kuntoon laittamisessa.

”Auttavana toimenpiteenä otetaan yhteyttä; meidän laatupäällikkö ottaa yhteyttä tai asiakkuuspäällikkö joka on siitä asiakkuussuhteesta vastaava niin voi ottaa yhteyttä. Että siihen asiaan puututaan keskustellen ja auttaen, hyvin myönteisin keinoin.”

Ongelmiin pyritään siis puuttumaan ensisijaisesti myönteisiä keinoja käyttäen: yhdessä asiasta keskustellen sekä kehityssuunnitelma laatien. Mamic (2005) ja Björklund (2010) ovatkin painottaneet kehityssuunnitelmien laatimisen tärkeyttä toimittajien toiminnan vastuullisuuden edistämisessä, ja myös Atrialla pyritään toimittajan ongelmat korjaamaan laaditun kehityssuunnitelman mukaisesti yhteistyössä Atrian ja toimittajan kesken.

Haastateltavat painottivatkin yhteistyön merkitystä ongelmatilanteissa, ja se nähdään Atrialla myös yhtenä taloudellisen vastuun kantamisen muotona toimitusketjussa. Myös aiempi tutkimus on nostanut esiin yhteistyön merkityksen toimitusketjun vastuullisuuden kannalta (esim. Gimenez & Tachiawa 2012; Ayuso ym. 2013). Hartmannin (2011) mukaan ruoka-alan suurten yritysten odotetaan tukevan ketjun pienempien yritysten vastuullisuuspyrkimyksiä, ja täten voitaneenkin myös Atrian velvollisuutena nähdä yhteistyöhön ja auttamiseen pyrkiminen.

Toisen vaiheen toimenpiteenä toimittajien toiminnan vastuullisuusongelmissa nousi haastatteluissa esiin Atrian mahdollisuus käyttää pakotteena ostojen ja myyntien jäädyttämistä. Tästä esimerkkinä mainittiin Atrian mahdollisuus kieltäytyä ottamasta vastaan välitysvasikoita tai puolestaan kieltäytyä toimittamasta niitä lihatilalle kasvamaan. Ostojen ja myyntien jäädyttäminen voidaan siis nähdä yhtenä Atrian käyttämänä sanktion muotona.

Jos kuitenkin toimittaja ei kehotuksista huolimatta ole korjannut ongelmia, jää haastateltavien mukaan Atrian *viimeiseksi vaihtoehdoksi* tuotantosopimuksen irtisanominen ja yhteistyön lopettaminen lihatoimittajan kanssa. Vuositasolla

tuotantosopimusten irtisanomisia kerrottiin tapahtuvan muutamia. Tukea yhteistyön lopettamiselle toimittajan toiminnan ollessa vastuutonta löytyy myös aiemmasta tutkimuksesta, sillä esimerkiksi Björklund (2010) ehdottaa vastuuttomien toimittajien hylkäämistä. Sopimuksen irtisanominen koetaan Atrialla kuitenkin järeänä toimenpiteenä, jota käytetäänkin vain äärimmäisissä tapauksissa.

”Jos mennään siihen et tuotantosopimus puretaan, niin se on tosiaan järeä toimenpide, ja silloin on tosiaan jotakin jo menetetty selkeesti.”

Tämä onkin oletettavaa alkutuotannon ja teollisen tuotannon välisen suhteen ollessa Smithin (2008) kuvaileman kaltainen, sekä tiivis ja yhteistyöntäyteinen. Tuotantosopimuksen irtisanominen lienee alkutuottajalle usein katastrofaalista, sillä hänen elantonsa ja toimeentulonsa on tuotannosta kiinni. Vastuullisuuden kannalta lieneekin täten olennaista pyrkiä yhteistyössä korjaamaan tuottajan ongelmat, ja näin Atrialla haastateltavien mukaan pyritäänkin ensisijaisesti toimimaan.

Toimittajien ongelmiin puuttumiseen liittyen nousi haastatteluissa esiin myös Atrian kokema haaste ongelmien ajoissa huomaamiseen liittyen.

”Tuotannon kannattavuuden vaihdellessa tulee aikoja, jolloin kotieläintuottaja siellä tilatasolla on kovilla. Silloin voi tietysti tulla sellaisia tilanteita että ei riitä tuotantopanokset, ei riitä rehut, ja ne on aina sellaisia kriittisiä kohtia, että pystymmekö me yhteistyökumppanina riittävän ajoissa näkemään jos tilalla lähtee menemään se tuotanto niin sanotusti pois lapasesta. Se on mun mielestä jatkuvasti semmonen haaste, että pystytäänkö niitä riskitapauksia ennalta tai ajoissa näkemään.”

Atrialla koettiin siis erityisen tärkeäksi, että tuottajien ongelmat huomattaisiin ajoissa, ja yhteistyökumppanina pystyttäisiin auttamaan tilan toiminnan kuntoon laittamisessa hyvissä ajoin.

Toisena ongelmiin puuttumisen haasteena haastattelussa mainittiin myös niihin puuttumiseen tarvittava rohkeus ongelmia tuottajan toiminnassa havaitessaan. Haastateltavat kertoivat Atrian kuitenkin pyrkivän kannustamaan esimerkiksi teurasautojen kuljettajia raportoimaan ongelmista riittävän ajoissa, jotta tilanne tilalla saataisiin aikaisessa vaiheessa hallintaan.

4.3.4.4 Palkitseminen

Björklund (2010) nosti tutkimuksessaan esiin yrityksen mahdollisuuden edistää hankintojensa vastuullisuutta palkitsemalla toimittajiaan toimintaohjeiden mukaisesta vastuullisesta suoriutumisesta. Tämänkaltaista toimintaohjeisiin perustuvaa tai ylipäättään vastuullisuuden nimissä tehtävää toimittajien palkitsemista ei kuitenkaan haastateltavien mukaan Atrialla tehdä. Sen sijaan haastatteluissa kävi ilmi, että Atrialla on käytössään muunlaisia kannustimia lihatuottajien vastuullisten toimintatapojen edistämiseksi. Tuotantoa ohjataan vastuullisempaan suuntaan esimerkiksi eläinten teurasruhojen laatuhinnoittelun keinoin. Laatuhinnoittelussa ja -luokittelussa kriteereinä ovat teuraspaino, lihakkuus ja rasvaisuus kertovat osaltaan eläinten hyvinvoinnin tasosta, ja mitä korkeammalle eläimen ruho laatuoluokitellaan, sitä korkeamman hinnan Atria siitä lihatuottajalle maksaa.

Laatuhinnoittelun lisäksi Atria kannustaa lihatuottajia vastuullisiin toimintatapoihin esimerkiksi maksamalla vasikkakasvattajille anestesiassa tehtävästä vasikoiden nupoutuksesta. Nupoutus tarkoittaa nuoren naudan sarvenaiheiden kudoksen tuhoamista niin, ettei eläimelle kasva sarvia. Atria kannustaa täten siis tuottajia välttämään tarpeetonta kivun aiheuttamista eläimille.

Näiden lisäksi Atria myös palkitsee vuosittain hyvin menestyneitä tuotantotiloja. Tämäkään ei kuitenkaan ole varsinaisesti ”vastuullisuuspalkinto”, mutta tuloksia laskettaessa kerrotaan otettavan huomioon tuottavuuskriteereiden ohella myös eläinten hyvinvointikriteereitä.

”Me palkitaan vuosittain sekä vasikkakasvattajia että pihvivasikoiden tuottajia että näitä lihatiloja parhaista tuloksista ja me ei katsota pelkästään että kuinka suuret teuraspainot on, vaan siellä katsotaan myös hävikkiä ja muita (hyvinvointikriteereitä). Eliikkä me tuodaan esille vuosittain toistakymmentä tuottajaa jotka siinä omalla alallaan pärjäävät hyvin, ja halutaan että nämä tuottajat pystyy myös sitte jakamaan sitä, että millä he, mitkä on ne heidän parhaat käytäntönsä joilla he menestyy.”

Vaikka siis Atria ei kerrota palkitsevan tuottajia erityisesti vastuullisuudesta tai toimintaohjeiden mukaisesta suoriutumisesta, on sen toiminnassa havaittavissa selkeästi käytäntöjä, joilla pyritään kannustamaan lihatuottajia toimimaan vastuullisesti.

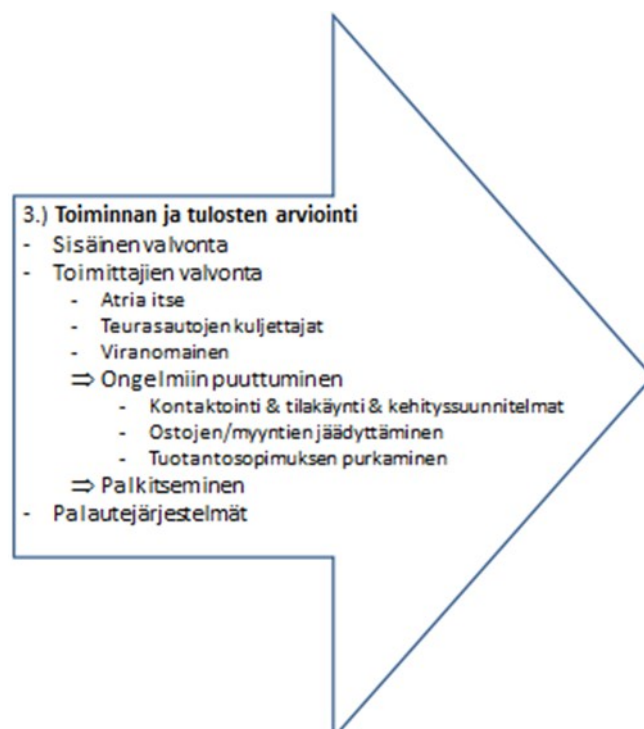
4.3.4.5 Palautejärjestelmät

Mamic (2005) on korostanut aiemmassa tutkimuksessa myös toimintaohjeiden mukaisesta suoriutumisesta palautteen antamista toimittajille. Tämän lisäksi olennaista näyttäisi olevan myös yrityksen suuntaan tulevan palautteen kerääminen esimerkiksi korjausta vaativien toimenpiteiden tunnistamiseksi. Myös yrityksen sisäisen toiminnan ja tulosten vastuullisuuden arviointiin voidaan nähdä liittyvän olennaisesti palautejärjestelmien olemassaolo. Palautteen saaminen toiminnasta auttaa yritystä siis tunnistamaan korjausta vaativia kohteita ja mahdollistaa täten myös osaltaan korjaavien toimenpiteiden kohdistamisen olennaisiin asioihin. Haastateltavat kertoivatkin Atrian keräävän palautetta omasta toiminnastaan niin yleisesti kuin vastuullisuuteenkin liittyen esimerkiksi sidosryhmätutkimuksillaan. Tämän lisäksi haastateltavat kertoivat Atrian saavan palautetta niin kuluttajaneuvonnan, sosiaalisen median, kuluttajapalvelun, asiakastyytyväisyystutkimusten kuin asiakasvastuuhenkilöidenkin kautta. Atrialla koetaan kuitenkin haasteelliseksi esimerkiksi sosiaalisessa mediassa käytävästä keskustelusta sen hahmottamisen, mitä heidän tulisi poimia siitä omaan toimintaansa. Haastateltavien mukaan keskustelua käyvät lähinnä ”ääripääporukan” ihmiset, mutta Atrian tulisi kuitenkin palvella koko Suomen kansaa.

Lihatuottajien puolella palautteenannon väylänä kerrotaan Atrialla toimivan A-tuottajien puhelinyhteydet, joiden kautta tuottajat voivat antaa suoraa palautetta. Tämän lisäksi palautetta ja parannusehdotuksia tuottajilta kerrotaan tulevan tilakohtaisten asiakkuusvastaavien kautta. Atrialla nähdäänkin kaiken kaikkiaan lihatuottajien palaute- ja vaikutusmahdollisuudet erittäin hyvinä erityisesti Atrian laajan tuottajahallinnon ansiosta. Vuorovaikutuksen Atrian ja tuottajien kesken kuvataan siis olevan hyvää, ja aloitteita tulevan paljon erityisesti aktiivisilta ja kehityshaluisilta lihantuottajilta.

”Mun mielestä se vuorovaikutus on kyllä hyvä ja monesti ne on ne aktiiviset lihantuottajat, jotka sanoo sit et ”Hei, mites tämmönen...”.”

Kaiken kaikkiaan Atrian toteuttaman toimitusketjun vastuullisuuteen liittyvän toiminnan ja tulosten arvioinnin voidaan nähdä mukailevan aiemman tutkimuksen osoittamaa kohtuullisen hyvin. Sen toiminnasta löytyy elementtejä niin oman sisäisen toimintansa kuin toimittajienkin toiminnan valvonnasta. Tämän lisäksi tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitetty palautteen antamisen ja saamisen olennaisuus korjaavien toimenpiteiden kohdentamisen helpottamiseksi toteutuu Atrialla. Täten ruokaketjun vastuullisuuden johtamisen prosessin toiminnan ja tulosten arviointia kuvaava nuoli täydentyy empiriasta poimituin esimerkein kuvion 13 osoittaman kaltaiseksi.



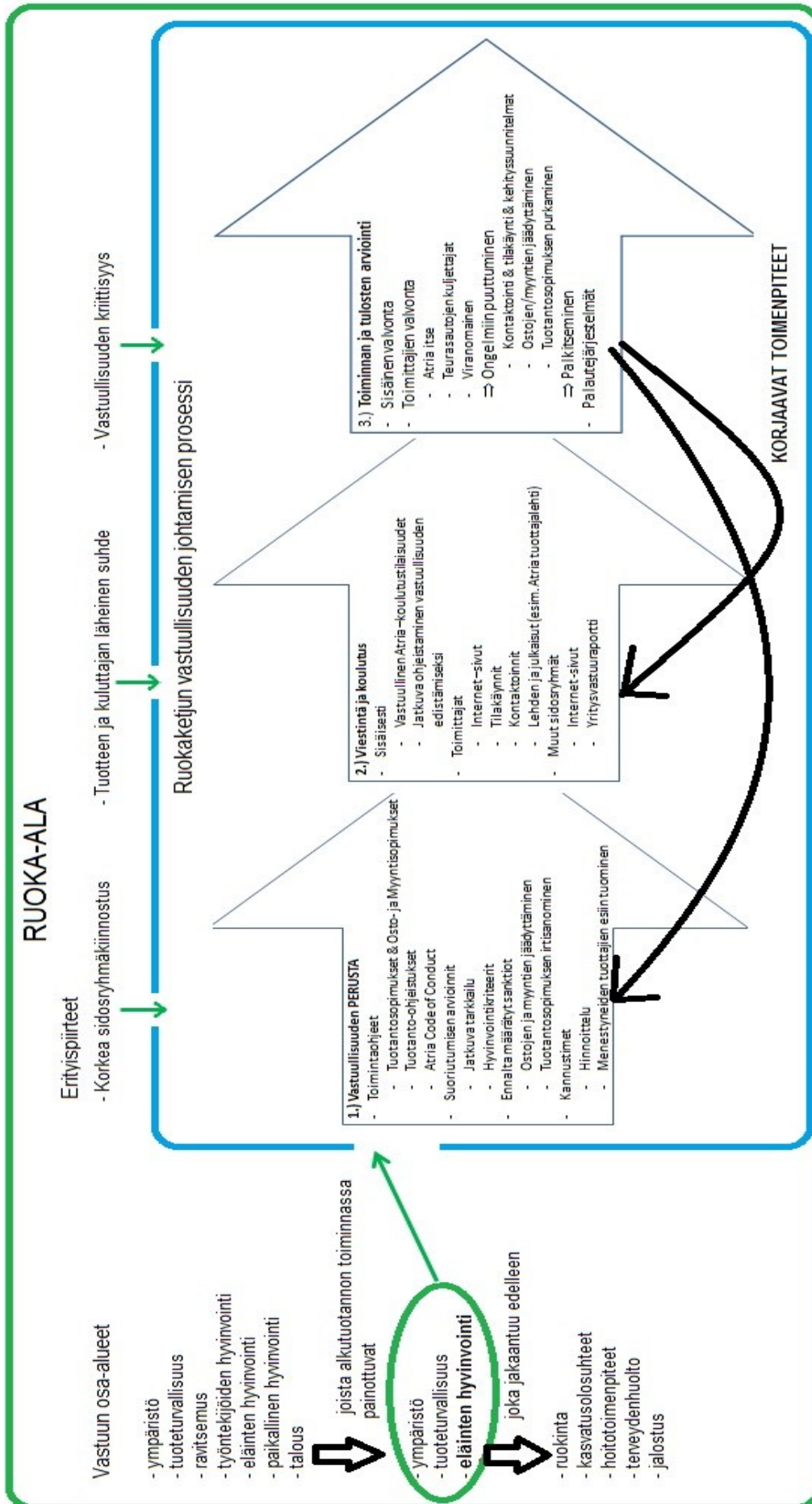
Kuvio 13 Toiminnan ja tulosten arviointi empiirisin esimerkein

Kuvio 13 siis tiivistää, että Atria valvoo niin omaa sisäistä toimintaansa kuin lihatoimittajiensaakin toimintaa. Atrian itsensä toteuttaman toimittajien valvonnan lisäksi lihatuottajia valvovat niin Atrian teurasautojen kuljettajat kuin viranomaistahotkin. Ongelmia lihatoimittajien toiminnassa havaitessaan, Atrian kerrotaan pyrkivän ensisijaisesti yhteistyössä tuottajan kanssa laittamaan asiat kuntoon, ja vasta tämän jälkeen käyttävän sanktioina ostojen ja/tai myyntien jäädyttämistä tai tuotantosopimuksen purkamista. Atria pyrkii myös hyvään vastuullisuussuoriutumiseen kannustamiseen erilaisin hinnoittelukeinoin sekä nostamalla esiin hyvin menestyviä

tuottajia. Toimittajille annetaan siis palautetta niin hyvästä kuin huonostakin vastuullisuustoiminnasta, jonka lisäksi korjaavien toimenpiteiden kohdistamisen helpottamiseksi Atria kerää myös palautetta omasta toiminnastaan.

4.3.5 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen täydennys empiirisillä havainnoilla

Yhteenvedona tutkimuksen empiirisistä havainnoista tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten esitetään kuvio 14. Kuviossa on ruokaketjun vastuullisuuden johtamisen prosessi täydennetty empiirisestä aineistosta noussein esimerkein. Koska kyseessä on jatkuva prosessi, on huomionarvoista painottaa myös toiminnan ja tulosten arvioinnin perusteella tehtävien korjaavien toimenpiteiden tärkeyttä. Haastatteluissa painotettiin toiminnan jatkuvaa kehitystä vastuullisuuden kannalta; koska vastuullisuuden saama merkitys muuttuu ajan myötä, on myös sen johtamisen prosessin sisällön muututtava aina uusia vaatimuksia vastaavaksi. Tämän lisäksi viitekehykseen on lisätty myös ruoka-alan erityispiirteistä keskusteltaessa esiin noussut vastuullisuuden kriittisyys liha-alalla. Näiden lisäksi on kuvioon myös tarkennettu vastuullisuuden perustaan vaikuttavia vastuun osa-alueita, joista tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä erityisesti teollisen tuotannon ja alkutuotannon välillä painottuvan vastuun eläinten hyvinvoinnista, joka puolestaan käytännön työssä konkretisoituu niin ruokinnan, kasvatusolosuhteiden, hoitotoimenpiteiden, terveydenhuollon kuin jalostuksen osa-alueissa.



Kuvio 14 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

4.4 Näkemyksiä vastuullisuudesta tulevaisuudessa ruoka-alalla

Tulevaisuudessa haastateltavat näkivät ruokaketjun vastuullisuuden kasaantuvan enenevässä määrin kaupan ja elintarviketeollisuuden harteille, sillä esimerkiksi kuluttajan vaikutusmahdollisuudet ruokaketjun vastuullisuuteen nähtiin vähäisiksi. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan ruokaketjun vastuullisuustyö tulisi tulevaisuudessa myös tiivistymään entisestään, ja erityisesti kaupan hän oletti jatkavan aktivoitumistaan niin tuotteiden vastuullisuus- kuin jäljitettävyyssasioissakin. Myös muut haastateltavat näkivät tuotteiden jäljitettävyyss- ja alkuperäasioiden korostuvan tulevaisuudessa entisestään.

”Kyllä mä näkisin että edelleen se jäljitettävyyys ja ikäänku ne alkuperäasiat ne niinku korostuu entisestään vielä.”

Toisaalta ruokaketjun vastuullisuuden nähdään siis kasaantuvan entistä enemmän ketjun suurten toimijoiden, eli kaupan ja teollisen tuotannon harteille, ja toisaalta taas tiivistyvän ruokaketjun laajuisesti. Jos vaatimukset vastuullisuudesta kasaantuvat vain suurille toimijoille, lienee kuitenkin pelkona, että toimitusketjun vastuullisuustyö jää Spence ja Bourlakis (2009) kuvaaman vastuun vahtikoiran tasolle. Tällöin he kuvaavat ketjun vastuullisuustyötä dominoivan yhden yrityksen toimittajavaatimuksineen. Koko ketjun kattavan vastuullisuustyön tiivistyminen edellyttäneen sen sijaan yhteistyön elementtien sisällyttämistä, joka puolestaan vastaisi paremmin Spence ja Bourlakis (2009) käsitystä aidosta toimitusketjun kattavasta vastuullisuudesta, jossa ketjun toimijat muun muassa yhdessä suunnittelevat vastuullisuustyön päämäärät ja tavoitteet, sekä näiden saavuttamiseksi vaadittavat toiminnot. Lähitulevaisuudessa ruokaketjun vastuullisuustoiminta jäänee kuitenkin lähemmäs vastuun vahtikoira -tasoa, vaikka yhteistyön elementtejä onkin esimerkiksi Atria vastuullisuustyöhönsä alkutuotannon toimijoiden suhteen sisällyttänytkin.

Haastatteluissa nousi esiin myös erityisiä tulevaisuuden haasteita ruoka-alan vastuullisuuden suhteen. Yhtenä merkittävimmistä haasteista haastateltavat pitivät kuluttajien tiedontarpeen tyydyttämistä kaikkia miellyttävällä tavalla. Erityisen ongelmallista tästä tekee heidän mielestään sidosryhmien fragmentoituminen entisestään.

”Yks kuluttaja voi haluta nähdä sen kuolleen elukan ja sitten taas toiselle se on sitte taas ehdoton ”No no!”. Niin se on sit semmonen, niinku ton

lihan kanssa puljataan, niin se on niinku hirveen haastavaa mitenkä me niinku tyydytetään se kuluttajan tiedontarve ilman että sitten taas suututetaan jotakin toista kuluttajaa.”

Sidosryhmien pirstaloitumisesta huolimatta haastateltavat näkivät vastuullisuusasioita vietävän tulevaisuudessa eteenpäin yhä enemmän vuoropuhelussa sidosryhmien kanssa. Kasvavan sidosryhmävuoropuhelun haasteena nähtiin kuitenkin sen onnistuminen esimerkiksi lainsäätäjien kanssa. Atrian kerrottiin esimerkiksi pyrkivän varmistamaan, ettei lainsäädännöllisesti tehdä kotimaista lihantuotantoa kilpailukyvyttömäksi. Eräs haastateltavista kuvasikin tilannetta ”*kauhun tasapainona*”.

”Asioita pitää mun mielestä parantaa ja viedä eteenpäin, meillä koko ajan tietokin lisääntyy siitä, ja me pystytään kehittämään tuotantomenetelmiä siten että me pystytään tarjoamaan esimerkiksi eläimelle enemmän liikkumavapautta ja sitä lajinmukaista käyttäytymismahdollisuutta, mutta mun mielestä siinäkin pitää olla se liiketoiminnan kytkös. Sitä ei saa unohtaa, koska me ei voiteta sillä mitään, että meillä loppuu kotimainen lihantuotanto ja se siirtyy kolmansiin maihin.”

Täten vastuullisuuden korostumisen voidaan nähdä aiheuttavan haasteita sen eri osa-alueiden välisille painotuksille. Muut vastuun osa-alueet eivät kuitenkaan saa liikaa korostua taloudellisen vastuun kustannuksella, vaan on muistettava vastuun eri osa-alueiden välisen tasapainon tärkeys.

Tulevaisuuden haasteena haastateltavat näkivät myös viestinnän onnistuminen siten, että kuluttajat antaisivat enenevässä määrin arvoa niin Suomen ruoka-alan kuin Atriankin vastuullisuuspyrkimyksille, ja olisivat täten myös valmiita maksamaan tuotteista mahdollisesti kalliimpaa hintaa esimerkiksi ulkomaiseen lihaan verrattuna.

”Kun me tehdään täällä Suomessa sellasia eläinten hyvinvointia varmistavia toimenpiteitä, joita ei tehdä esimerkiksi EU-tasolla lainsäädäntöön perustuen ... niin että me pystyttäis ne asiat tuomaan kuluttajalle niin hyvin esille, että hän ymmärtäis, että sillä on arvoa, niillä toimenpiteillä, joita täällä tehdään. Että se mahdollinen hintalisä siinä tuotteessa tarkoittaa sitä panostusta näihin asioihin.”

Viestinnän onnistumisessa nähtiin piilevän kuitenkin myös tulevaisuuden mahdollisuus, sillä jos Atria onnistuu vakuuttamaan kuluttajat vastuullisesti ja läpinäkyvästi tuotetun lihan erinomaisuudesta, nähdään sen tuotteille olevan kysyntää myös tulevaisuudessa.

Viestintään liittyen nähtiin tulevaisuudessa olennaiseksi myös sen nopeus, sillä sosiaalisen median myötä paineen nopeasta viestinnästä nähtiin kasvavan.

”Ja sitte toisaalta niin kun nykyään ei oo pelkästään tuo printtimedia, vaan on sitten tuo sosiaalinen media. Eli pitäis noin niin kuin nopeammin kertoa niistä asioista mitkä kuluttajan päätä askarruttaa.”

Kaiken kaikkiaan ruokaketjun vastuullisuuden kehittymiseen nähtiin Suomessa olevan myös tulevaisuudessa hyvät puitteet erityisesti alkutuotannon toimijoiden järjestäytyneisyyden vuoksi. Haastateltavat kuvasivatkin korkean järjestäytymisen asteen loppuviimein mahdollistavan toimialan yhteisten vastuullisuustoimien kehittymisen.

5 LOPUKSI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella *vastuullisuutta ja sen johtamista toimitusketjussa ruoka-alan kontekstissa teollisen tuotannon ja alkutuotannon välillä*. Tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin luomalla katsaus aiempaan kirjallisuuteen sekä toteuttamalla aihetta käsitteleviä teemahaastatteluita. Tässä pääluvussa kootaan tutkimuksen keskeisimmät tulokset, esitetään tutkimuksen kontribuutio niin teorian kuin käytännönkin tasolla, sekä pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Luvussa 4 esitettiin havainnot empiirisestä aineistosta ja verrattiin niitä aiempaan kirjallisuuteen sekä kirjallisuuden pohjalta tehtyyn teoreettiseen viitekehykseen. Tässä luvussa 5.1. vedetään yhteen tutkimuksen keskeiset huomiot ja tehdään johtopäätökset.

Seuraavilla tutkimuskysymyksillä pyrittiin lähestymään tämän tutkimuksen tarkoitusta:

1. Mitä vastuullisuuden johtaminen ruokaketjussa tarkoittaa teollisen tuottajan näkökulmasta suhteessa alkutuottajiin?
 - a. Mitkä vastuullisuuden osa-alueet korostuvat teollisen tuottajan näkökulmasta suhteessa alkutuottajiin?
 - b. Mitä toimia liittyy vastuullisuuden johtamiseen teollisen tuottajan näkökulmasta suhteessa alkutuottajiin?

Tämän tutkimuksen mukaan ruoka-alan vastuullisuuden osa-alueista alkutuotannon ja teollisen tuotannon välillä korostuu erityisesti vastuu eläinten hyvinvoinnista. Tutkimuksen kohdeorganisaationa olevan teollisen tuottajan lihatuottajilleen kohdistamat vastuullisuuden toimintaohjeet sisälsivät suurimmalta osin ohjeita ja vaatimuksia eläinten hyvinvointiin liittyen. Eläinten hyvinvoinnin osa-alue olikin ainoa vastuun osa-alueista, jonka nähtiin sekä aiemman tutkimuksen (Smith 2008) että haastateltavien näkemysten mukaan painottuvan sekä alkutuotannon että teollisen tuotannon toiminnassa. Koska vastuunkantoa eläinten hyvinvoinnista odotetaan siis sekä alkutuottajalta että teolliselta tuottajalta, on ymmärrettävää, että teollinen tuottaja asettaa lihatuottajilleen vaatimuksia juurikin eläinten hyvinvoinnin suhteen.

Vastuun eläinten hyvinvoinnista lisäksi haastatteluissa mainittiin niin ympäristövastuun kuin tuoteturvallisuusvastuunkin elementtien olemassaolo teollisen tuottajan alkutuottajille asettamissa vastuullisuuden toimintaohjeissa. Kuitenkin esimerkiksi ympäristövastuun osalta selvisi, ettei tutkimuksen kohdeorganisaatio vaadi lihatoimittajiltaan lainsäädännön tason ylittämistä ympäristöasioissa. Koska aiemman tutkimuksen mukaan vasta lainsäädännön tason ylittävä toiminta lasketaan vastuullisuudeksi (Forsman-Hugg ym. 2013), voidaan pohtia, voiko ympäristövastuuta katsoa sisällytetyn alkutuottajille suunnattuihin vastuullisuuden toimintaohjeisiin. Myöskään tuoteturvallisuusvastuulla ei haastatteluiden perusteella voida nähdä olevan eläinten hyvinvointiin verrattavaa roolia alkutuotannon ja teollisen tuotannon välillä, sillä mainintoja tuoteturvallisuuden sisällyttämisestä vastuullisuuden toimintaohjeisiin ei juurikaan esiintynyt. Täten voidaan siis alkutuotannon ja teollisen tuotannon välillä nähdä korostuvan erityisesti vastuu eläinten hyvinvoinnista.

Vastuullisuuden johtamisen toimien hahmottamiseksi muodostettiin tässä tutkimuksessa malli vastuullisuuden johtamisen prosessista toimitusketjussa. Malli koottiin niin Svensson ym. (2010), Leppelt ym. (2013), Mamic (2005) kuin Björklund (2010) tutkimuksia hyväksi käyttäen. Tutkimuksen kohdeorganisaation toteuttama vastuullisuuden johtaminen suhteessa lihantuottajiinsa näyttäisikin tämän tutkimuksen mukaan mukailevan teoreettisen viitekehyksen esittämää hyvin. Jokaisesta viitekehyksessä esitetystä prosessin osa-alueesta löytyi viitteitä tutkimuksen kohdeorganisaation toiminnasta, ja näin ollen vastuullisuuden perustan, viestinnän ja koulutuksen sekä toiminnan ja tulosten arvioinnin osa-alueet saatiinkin täydennettyä empiirisiin esimerkeihin kuvioiden 11, 12 ja 13 osoittamiksi.

Koska aiemmasta tutkimuksesta ei esimerkkejä käytännön toimista vastuullisuuden johtamisesta ruokaketjussa löydy, on vaikeaa ottaa tarkemmin kantaa tutkimuksen kohdeorganisaation toimien riittävyyteen tai asianmukaisuuteen. Prosessin eri osa-alueita ja niiden sisältöjä tarkastellessa voidaan kuitenkin kehitettävää kohdeorganisaation toiminnassa nähdä olevan ainakin toimintaohjeiden mukaisesta suoriutumisesta palkitsemisessa. Tällä hetkellä Atrialla ei lihatoimittajia suoranaisesti vastuullisuudesta palkittu, vaikka muunlaisia kannustimia vastuullisten toimintatapojen edistämiseksi heillä käytössään olikin. Olemassa olevien kannustimien lisäksi Atrialla voitaisiin kuitenkin miettiä myös suoraan toimintaohjeiden mukaiseen suoriutumiseen liittyvän palkitsemisen käyttöön ottamista.

Prosessin eri osa-alueita tarkastellessa huomio kiinnittyy myös aiemman tutkimuksen esittämään yhteistyön merkitykseen toimitusketjun vastuullisuuden kohentamisessa (Gimenez & Tachiawa 2012; Ayuso ym. 2013; Hartmann 2011). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation toiminnassa yhteistyö alkutuottajien kanssa näyttäytyi erityisesti ongelmatilanteissa, jotka pyrittiinkin haastateltavien mukaan hoitamaan ensisijaisesti myönteisiä keinoja käyttäen ja yhdessä toimien. Kohdeorganisaatiossa pyrittiin siis kaikin keinoin välttämään tuotantosopimusten purkaminen, minkä voidaan nähdä kertovan teollisen tuottajan halusta kantaa vastuuta myös lihatuottajien toimeentulosta ja hyvinvoinnista. Laajemmin ajateltuna tämän voi nähdä viittaavan teollisen tuottajan vastuuseen paikallisyhteisöstä. Kohdeorganisaatiossa kuvattiin yhteistyön alkutuotannon kanssa olevan muutoinkin erittäin laaja-alaista. Yhteistyön elementtien sisällyttäminen toimitusketjun vastuullisuustyöhön onkin olennaista, jotta Spence ja Bourlakis (2009) kuvaamalla vastuun vahtikoira -tasolta olisi mahdollista siirtyä kohti heidän kuvaamaansa aitoa toimitusketjun vastuullisuutta.

Toimijoiden välisen yhteistyön lisäksi vastuullisuuden johtamisen prosessista voidaan nostaa esiin olennaisena tekijänä myös toimijoiden jatkuva halu kehittää toimintaansa ja sen vastuullisuutta. Toimintatapojen ja prosessin eri osa-alueiden jatkuva kehittäminen nähtiin olennaisena niin aiemmassa tutkimuksessa (esim. Mamic 2005) kuin haastateltavienkin mielestä. Jatkuvan kehittämisen nähtiin palvelevan hyvin vastuullisuutta, ja tärkeäksi koettiin myös alan yhteisten vastuullisuuskäytäntöjen edistäminen. Tutkimuksen kohdeorganisaatio palkitsikin esimerkiksi vuosittain hyvin menestyneitä tuotantotiloja, ja halusi näin tuoda muidenkin tuottajien tietoisuuteen hyviin tuloksiin johtaneet toimintatavat. Vastuullisuuden ollessa ajan ja paikan myötä muuttuva käsite, onkin olennaista kiinnittää huomiota myös vastuullisuuteen tähtääviin prosesseihin ja toimiin kohdistuviin muutostarpeisiin ja kehittämiseen.

Vaikka toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen prosessin eri osa-alueet kuvataan mallissa lineaarisesti etenevinä, näyttäisivät ne kohdeorganisaation toiminnan perusteella esiintyvän kuitenkin lomittain. Haastatteluissa kerrottiin esimerkiksi lihatoimittajien viestintää ja koulutusta sekä niiden toiminnan ja tulosten valvontaa tapahtuvan päivittäin. Eli siinä missä tämän tutkimuksen malli vastuullisuuden johtamisesta ruokaketjussa esittää vastuullisuuden johtamisen etenevän prosessinomaisesti vastuullisuuden perustan luomisesta ja toimintaohjeiden

määrittelystä niiden viestinnän ja koulutuksen kautta toiminnan ja tulosten arviointiin, voidaan käytännössä näiden toimien nähdä tapahtuvan ainakin osittain samanaikaisesti.

Prosessin eri osa-alueiden lomittaisuuden lisäksi huomionarvoista on vastuullisen toiminnan ja kannattavan liiketoiminnan koettu yhteys ruoka-alalla. Kohdeorganisaatiossa koettiin vastuullisuudella olevan erittäin läheinen kytkös liiketoiminnan kannattavuuteen, ja vastuullisuuden kuvattiinkin olevan ruoka-alan toimijoille suorastaan elinehto. Liiketoiminnan kannattavuuden ohella vastuullisuus liitettiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa myös laadukkaan tuotannon avaintekijäksi, joka taas puolestaan nähtiin myös kannattavuuden edellytyksenä. Näin ollen kohdeorganisaatiossa koettiin vastuullisuuden, kannattavan liiketoiminnan sekä laadukkaan tuotannon kietoutuvan tiiviisti toisiinsa.

Kaiken kaikkiaan vastuullisuus näyttäisi siis olevan olennainen osa ruoka-alan toimijoiden liiketoimintaa sekä siihen liittyviä toimintoja ja prosesseja. Vastuullisuuden johtamiseksi toimitusketjussa tulisi sen olla sulautunut niin yritysten sisäiseen toimintaan (Andersen & Skjoett-Larsen 2009; Mamic 2005) kuin myös osaksi toimitusketjun toimijoiden välisiä sopimuksia ja prosesseja (Smith 2008). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa näyttäisi vastuullisuuden integroiminen osaksi sekä toimitussopimuksia että yrityksen sisäistä toimintaa tapahtuneen. Tällöin voitaneen vastuullisuudesta nähdä tulleen sisäsyntyinen osa yrityksen toimintaa. Kun vastuullisuus näkyy niin yrityksen itsensä kuin toimitusketjun muidenkin toimijoiden toiminnassa, voidaan toimitusketjun mahdollisuudet pitkän tähtäimen selviytymiseen ja kilpailukykyyn nähdä olevan aiemman tutkimuksen mukaan (Smith 2008) hyvät.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Teoreettisella tasolla tämän tutkimuksen keskeisimpänä kontribuutiona on toimitusketjun vastuullisuuden tutkimuksen yhdistäminen ruoka-alan kontekstiin. Aikaisempi toimitusketjun ja ruoka-alan vastuullisuuden yhdistävä tutkimus on toistaiseksi ollut vähäistä, joten näiden yhdistäminen tässä tutkimuksessa on jo itsessään ollut arvokasta. Toimitusketjun - ja ruoka-alan vastuullisuustutkimuksen yhdistämisen lisäksi yhtenä tämän tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona on myös toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen prosessin mallin muodostus, sekä sen eri osa-alueiden systemaattinen tarkastelu ruoka-alan kontekstissa. Tässä tutkimuksessa koottuun malliin

saatiin siis tuotua empiirisiä esimerkkejä Suomen ruoka-alalta, mikä rikastuttaa tietämystä aiheesta.

Edellä mainittujen lisäksi ovat tämän tutkimuksen teoreettisen tason kontribuutiona myös tutkimuksen empiirisestä osuudesta esiin nostetut uudet ruoka-alan vastuullisuutta koskevat huomiot. Uutena vastuullisuuden erityispiirteenä aiempaan kirjallisuuteen verraten mainittiin vastuullisuuden kriittisyys liha-alalla eläinten tappamisen vuoksi. Tämä huomio lisää vastuullisuuden olennaisuutta ruoka-alan toimijoiden toiminnassa entisestään. Myös vastuun osa-alueiden painottumisesta alkutuotannon ja teollisen tuotannon toiminnassa saatiin uusia näkemyksiä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti näiden toimijoiden välistä toimitussuhdetta, jossa näyttäisikin korostuvan erityisesti vastuu eläinten hyvinvoinnista. Aiemmassa tutkimuksessa ei tähän ollut otettu vielä kantaa. Teoreettisella tasolla tämä tutkimus siis sekä luo että täsmentää teoriaa toimitusketjun vastuullisuuden johtamisesta ruoka-alan kontekstissa teollisen tuottajan ja alkutuottajan välillä.

Käytännön tasolla on tästä tutkimuksesta seuraavana implikaationa ruoka-alan toimijoiden tarve kiinnittää huomiota vastuullisuuden olennaisuuteen niin laadukkaan tuotannon kuin liiketoiminnan kannattavuudenkin vuoksi. Samaan aikaan on niiden kuitenkin huomioitava myös tutkimuksessa esiin tuotu vastuun osa-alueiden välisen tasapainon tärkeys; taloudellista tulosta ei pitkällä aikavälillä synny ilman panostuksia muihin ruoka-alan vastuullisuuden osa-alueisiin, mutta myöskään muiden osa-alueiden painotus taloudellisen tuloksen kustannuksella ei ole kestävää ja kannattavaa liiketoimintaa. Tämän lisäksi käytännön tasolla tässä tutkimuksessa koottu malli vastuullisuuden johtamisesta toimitusketjussa auttaa ruoka-alan toimijoita hahmottamaan sitä, miten ne voivat lisätä toimitusketjunsä toiminnan vastuullisuutta. Prosessin eri osa-alueiden tunnistaminen auttaa yrityksiä niin suunnittelemaan kuin toteuttamaankin toimenpiteitä vastuullisuuden kohentamiseksi toimitusketjussaan.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen merkittävimmät rajoitukset liittyvät tutkimuksessa tehtyihin menetelmällisiin valintoihin. Tapaustutkimukseen tutkimusmenetelmänä liittyy tyypillisesti tulosten yleistettävyyden ongelma (Eriksson & Koistinen 2005, 34). Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut yhden yleistettävissä olevan

totuuden löytäminen, vaan vastuullisuuden ja sen johtamisen tarkastelu toimitusketjussa ruoka-alan kontekstissa teollisen tuottajan ja alkutuotannon välillä, olisi mielenkiintoista tutkia aihetta myös muiden menetelmien keinoin. Esimerkiksi etnografia ja toimintatutkimus voisivat tutkimusmenetelminä tuottaa aiheesta tapaustutkimusta syvällisempää ymmärrystä. Täten voidaankin ehdottaa aihetta tutkittavan jatkossa myös muiden tutkimusmenetelmien keinoin.

Tutkimuksen ollessa yhden tapauksen tapaustutkimus, kohdistuu tutkimuksen toinen rajoite tapausten määrään. Useampia tapauksia tutkimalla saataisiin mitä todennäköisimmin enemmän tietoa sekä monipuolisempia esimerkkejä esimerkiksi toimitusketjun vastuullisuuden johtamisen prosessin eri osa-alueiden sisällöistä. Täten tulevaisuudessa olisikin mielekästä esimerkiksi vertailla useamman teollisen tuottajan alkutuotantoon kohdistamia vastuullisuusvaatimuksia, ja näin rikastuttaa tietoutta aiheesta. Tapausten määrän ohella voidaan myös aineiston määrän nähdä olevan yksi tämän tutkimuksen rajoitteista. Haastatteluihin osallistui yhteensä vain kolme henkilöä, joten aiheen tutkiminen myös laajemman empiirisen aineiston valossa olisi varmasti hyödyllistä.

Edellä mainituiden lisäksi voidaan yhtenä tämän tutkimuksen rajoitteena nähdä myös näkökulman yksipuolisuus. Teollisen tuottajan näkökulma antaa varsin yksipuolisen näkemyksen aiheesta. Sen sijaan vastuullisuuden ja sen johtamisen tarkastelu toimitusketjussa ruoka-alan kontekstissa teollisen tuottajan ja alkutuottajan välillä olisi äärimmäisen mielenkiintoista toteuttaa myös alkutuottajien näkökulmasta. Näin saataisiin aiheeseen lisää syvyyttä ja tutkimuksen tuloksiin lisää luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen rajoitteista huolimatta on tutkimuksella kuitenkin arvoa toimitusketjun - ja ruoka-alan vastuullisuustutkimuksen yhdistävänä tutkimuksena. Vaikka tässä tutkimuksessa esitetyt empiiriset esimerkit vastuullisuudesta ja sen johtamisesta teollisen tuottajan ja alkutuottajien välillä eivät sellaisenaan soveltune kaikkii yrityksiin, voivat ne kuitenkin toimia inspiraation lähteenä ja havainnollistavana esimerkkeinä myös muiden ruoka-alan yritysten suunnitellessa vastuullisuustoimia toimitusketjuissaan. Kaiken kaikkiaan, kuten jo edellä todettiin, voidaan tämän tutkimuksen nähdä sekä luovan että täsmentävän teoriaa toimitusketjun vastuullisuuden johtamisesta ruoka-alan kontekstissa teollisen tuottajan ja alkutuottajan välillä.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (2), 75-86. doi: 10.1108/13598540910941948
- Ayuso, S., Roca, M. & Colome, R. (2013). SMEs as “transmitters” of CSR requirements in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18 (5), 497-508. doi: 10.1108/SCM-04-2012-0152
- Bai, C. & Sarkis, J. (2010). Integrating sustainability in to supplier selection with grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics*, 124 (1), 252-264. doi: 10.1016/j.ijpe.2009.11.023
- Björklund, M. (2010). Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in purchasing. *Benchmarking: An International Journal*, 17 (3), 340-362. doi: 10.1108/14635771011049335
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business Society*, 38 (3), 268-295. doi: 10.1177/000765039903800303
- Carroll, A. & Buchholtz, A. (2006). *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. USA: South-Western
- Carter, C. R. & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, 25 (1), 145-186.
- Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008). A Framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (5), 360-387. doi: 10.1108/09600030810882816
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2006). *Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä*.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kerava: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: Sage.

- EU komissio. (2011). *Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle: Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014.*
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J., Riipi, I., Mäkelä, J., Järvelä, K. & Timonen, P. (2013). Key CSR dimensions for the food chain. *British Food Journal*, 115 (1), 30-46. doi: 10.1108/00070701311289867
- Frost, S. & Burnett, M. (2007). Case Study: the Apple iPod in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14(2), 103–113. doi: 10.1002/csr.146
- Gimenez, C. & Tachizawa, E. (2012). Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (5), 531–543. doi: 10.1108/13598541211258591
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24 (2), 105-112. doi: 10.1016/j.nedt.2003.10.001
- Happonen, K. (2013), Alkuperämaa tulossa pakolliseksi ravintolaruokaan. *Aamulehti* 1.8.2013, Uutiset, 9.
- Hartmann, M. (2011). Corporate Social Responsibility in the Food Sector. *European Review of Agricultural Economics*, 38 (3), 297–324. doi: 10.1093/erae/jbr031
- Heikkurinen, P. & Forsman-Hugg, S. (2011). Strategic Corporate Responsibility in the Food Chain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18 (5), 306-316. doi: 10.1002/csr.257
- Heikkurinen, P., Jalkanen, L., Järvelä, K., Järvinen, M., Katajajuuri, J., Koistinen, L., Kotro, J., Mäkelä, J., Pesonen, H., Riipi, I., Ulvila, K. ja Forsman-Hugg, S. (2012). Corporate Responsibility in the Food Chain: The Criteria and Indicators. In: 6th international European forum (Igls-forum) on system dynamics and innovation in food networks, February 13-17, 2012 Innsbruck-Igls, Austria : posterbook.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15.-17. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hutchins, M. J. & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 1688-1689. doi:10.1016/j.jclepro.2008.06.001
- Hyvän ruuan lähteillä. Atrian yritysraportti. (2012). Atria Oyj. Hämeen Kirjapaino Oy.
- Johnson, P. & Duberley, J. (2000). *Understanding Management Research*. Lontoo: Sage.

- Keating, B., Quazi, A., Kriz, A. & Coltman, T. (2008). In pursuit of a sustainable supply chain: insights from Westpac Banking Corporation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (3), 175–179. doi: 10.1108/13598540810871217
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002). *Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11 (1), 3-12.
- Leppelt, T., Foerstl, K., Reuter, C. & Hartmann, E. (2013). Sustainability management beyond organizational boundaries – sustainable supplier relationship management in the chemical industry. *Journal of Cleaner Production*, 56 (1), 94-102. doi:10.1016/j.jclepro.2011.10.011
- Likaista lihaa. (2013). *Aamulehti* 29.7.2013, Pääkirjoitus, 2.
- Lockett, A., Moon, J. & Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 115-136. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00585.x.
- Maloni, M. & Brown, M. (2006). Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics*, 68 (1), 35–52. doi: 10.1007/s10551-006-9038-0
- Mamic, I. (2005). Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors. *Journal of Business Ethics*, 59 (1-2), 81–100. doi: 10.1007/s10551-005-3415-y
- Panapanaan, V., Linnanen, L., Karvonen, M. & Phan, V. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133–148. doi: 10.1023/A:1023391530903
- Pedersen, E. R. & Andersen, M. (2006). Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, 6 (3/4), 228-240. doi: 10.1002/pa.232
- Penttilä, K., Kotro, J., Berninger, K., Lehtinen, K., Rahkio, M., Salonen, J., Jalkanen, L. & Timonen, A. (2012). *Lihaketjun vastuullisuuden läpinäkyvyys ja jäljitettävyys –esimerkkinä sianlihan tuotantoketju. Katsaus nykytilaan ja tulevaisuuteen*. MTT Raportti 58.
- Roselle, J. (2005). The Triple bottom line: building shareholder value. Teoksessa Mullerat, R. (toim.) *Corporate Social Responsibility – The Corporate Governance of the 21st Century*. Alankomaat: Kluwer Law International.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007). Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*.

- Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (ss. 184-195). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Saritas, O. & Smith, J. (2011). The Big Picture – trends, drivers, wild cards, discontinuities and weak signals. *Futures*, 43 (3), 292–312. doi: 10.1016/j.futures.2010.11.007
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5th edition. Harlow: Prentice Hall.
- Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), 1699-1710. doi:10.1016/j.jclepro.2008.04.020
- Sims, R. & Brinkmann, J. (2003), Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes). *Journal of Business Ethics*, 45 (3), 243–256. doi: 10.1023/A:1024194519384
- Smith, B. G. (2008). Developing sustainable food supply chains. *Philosophical Transactions of The Royal Society B: Biological Sciences*, 363 (1492), 849-861. doi: 10.1098/rstb.2007.2187
- Spence, L & Bourlakis, M. (2009). The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (4), 291–302. doi: 10.1108/13598540910970126
- Svensson, G., Wood, G. & Callaghan, M. (2010). A corporate model of sustainable business practices: An ethical perspective. *Journal of World Business*, 45 (4), 336-345. doi:10.1016/j.jwb.2009.08.005
- Torvinen, O. (2013). “Promillekin hämärälihaa on ongelma”. *Aamulehti* 30.7.2013.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vartiala, S., Purje, H., Hall, A., Vihersalo, K. & Aukeala, A. (2013). *Halvalla on hintansa. Kaupan omien merkkien tuotteiden vastuullisuus*. Finnwatch.
- WBCSD. (2000). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Sveitsi
- WCED. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press: Oxford.
- Winter, M. & Knemeyer, A. M. (2013). : Exploring the integration of sustainability and supply chain management. Current state and opportunities for future inquiry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43 (1), 18-38. doi: 10.1108/09600031311293237
- Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. USA:Sage.
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 82 (12), 125-132.

WWW-sivut

- Atria Oyj Internetsivut. Atria-konserni. Viitattu 23.1.2014.
<http://www.atriagroup.com/atria-konserni/Sivut/default.aspx>
- Atria Suomi Oy Internetsivut. Atria Suomi. Viitattu 23.1.2014.
<http://www.atriagroup.com/atria-konserni/AtriaSuomi/Sivut/default.aspx>
- Atria Tuottajat Internetsivut. Viitattu 1.4.2014.
<https://www.atriatuottajat.fi/yritystieto/atrialyhyesti/Sivut/yritysesittely.aspx>
- Atrian Vuosikertomus 2012. Viitattu 1.4.2014.
http://www.atriagroup.com/SiteCollectionDocuments/Vuosikertomus%202012/Atria_vuosikertomus12_FI.pdf
- Atrian Vuosikertomus 2013. Viitattu 1.4.2014.
http://www.atriagroup.com/SiteCollectionDocuments/Vuosikertomus%202013/Atria_Annualreport2013_print_FIN_34479.pdf
- Atrian Yritysvastuuraaportti 2013. Viitattu 16.4.2014.
http://ir2.flife.de/data/atria/igb_html/index.php?bericht_id=1000004&lang=FIN
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 12.11.2013.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Saari, J & Tyynysniemi, M. (2013). Hevosenlihakohu syö viranomaisten luottamusta ruokateollisuuteen. Helsingin Sanomat. Viitattu 23.9.2013.
<http://www.hs.fi/kotimaa/a1361514087917>
- Salumäki, T. (2013). Hovioikeus tuomitsi Lokapoikien johtajat vankilaan. YLE. Viitattu 7.1.2014.
http://yle.fi/uutiset/hovioikeus_tuomitsi_lokapoikien_johtajat_vankilaan/6807057

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

1.) Vastuullisuus ruoka-alalla

- Kertoisitteko mistä vastuullisuus on teillä saanut alkunsa ja mitä se tarkoittaa teidän toiminnassanne?
 - o Mitä erityispiirteitä vastuullisuuteen kuuluu ruoka-alalla?
 - o Mitä osa-alueita vastuullisuuteen kuuluu ruoka-alalla?
 - Mitkä vastuullisuuden osa-alueet korostuvat teollisen tuotannon ja alkutuotannon toiminnassa?

2.) Vastuullisuuden johtaminen toimitusketjussa

- Minkälaisina näette teollisen tuottajan vaikutusmahdollisuudet alkutuottajien toiminnan vastuullisuuteen?
- Kuvailisitteko miten toimitusketjun vastuullisuutta teillä käytännössä johdetaan?

2.1 Perusta/toimintaohjeet vastuullisuudelle

- Mihin teidän toimitusketjussanne toteuttama vastuullisuus perustuu?
- Onko teillä käytössänne toimittajille asetettuja vastuullisuusvaatimuksia tai toimintaohjeita?
- Mitä toimittajillenne asetetut vastuullisuusvaatimukset tai toimintaohjeet sisältävät?

2.2 Viestintä ja koulutus

- Kuinka vastuullisuus saadaan osaksi niin omaa kuin toimittajienkin jokapäiväistä toimintaa?
- Kuinka vastuullisuuden ohjeistukset viestitään ja koulutetaan toimittajille (ja omille työntekijöille)?

2.3 Toiminnan ja tulosten arviointi

- Miten arvioitte toimitusketjun vastuullisuuteen tähtäävien toimien onnistumista?
- Millä tavoin toimittajienne toiminnan vastuullisuutta arvioidaan/valvotaan?
 - o Mitä seuraa, jos toimittajanne suoriutuu asettamissanne vastuullisuusvaatimuksissa huonosti?
- Onko teillä käytössänne palautejärjestelmää, jonka avulla saatte tietoa toimitusketjunne vastuullisuuden johtamisen käytäntöihin kohdistuvista muutostarpeista?

3.) Toimitusketjun vastuullisuus tulevaisuudessa

- Minkälaisena näette toimitusketjun vastuullisuuden tulevaisuuden?
 - o Onko odotettavissa kehitystä koko ketjun kattavan yhteistyön suuntaan?
- Minkälaisia haasteita toimitusketjun vastuullisuustyössä tulevaisuudessa ilmenee?
- Minkälaisina näette toimitusketjun vastuullisuustyön mukanaan tuomat mahdollisuudet?